
Quota voor genderdiversiteit in bestuur en toezicht: een kwantitatief en rechtsvergelijkend onderzoek[‡]

B.P. van de Klashorst[§]

28 juni 2019

Academisch begeleiders:

mr. J.J.M. Grapperhaus

mr.drs. A.C.W. Pijls

Samenvatting

Sinds 2013 kent de Nederlandse wet een streefcijferregeling waarin is bepaald dat 'grote' naamloze en besloten vennootschappen moeten zorgen voor een evenwichtige zetelverdeling, zodat ieder geslacht wordt vertegenwoordigd door tenminste 30% van de zetels van de raden van bestuur en commissarissen. Wanneer ondernemingen hier niet aan conformeren, dient hiervoor een verklaring te worden gegeven in het bestuursverslag - verdere mogelijkheden tot handhaving bestaan vooralsnog niet. De invloed van deze regeling is tot dusver marginaal en de doelstellingen van de wetgever zijn ruim niet behaald: over boekjaar 2018 bedroeg het percentage vrouwen in raden van bestuur en commissarissen van 'grote' vennootschappen respectievelijk 11% en 18%. Nu de streefcijferregeling aan het einde van 2019 van rechtswege afloopt, ligt een herziening van de bestaande of een geheel nieuwe regeling voor de hand. Dit onderzoek doet hiertoe verschillende wetgevingsaanbevelingen, op basis van een kwantitatief en rechtsvergelijkend (Noorwegen, Spanje, Frankrijk, België en Duitsland) onderzoek. Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen aanbevelingen die zien op een streefcijfer- en op een quotumregeling. Quota kenmerken zich door verdergaande sanctionering, wat gepaard gaat met een grotere inperking van de autonomie over particulier eigendom. Daarentegen hebben quotumregelingen wel een substantieel grotere invloed op het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht. Of de wetgever dit moet laten prevaleren boven de verdergaande inperking, is uiteindelijk een discussie die behoort tot het politiek domein. Voorliggend onderzoek staat een tweesporenbeleid voor, waarin een flexibel streefcijfer wordt gecombineerd met een quotum dat alleen betrekking heeft op ondernemingen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de handel op een gereglementeerde markt.

Aantal woorden: 13.993

[‡]Scriptie ter verkrijging van de graad *Meester in de Rechten (LL.M.)* in het Ondernemingsrecht.

[§]Correspondentie auteur: Nieuwe Binnenweg 413-D, 3023EM, Rotterdam (NL) — E-mail: bas@vdklashorst-jansen.nl — Faculteit: Erasmus School of Law — Sectie: Handels- en Ondernemingsrecht & Financieel recht — Erasmus Universiteit Studentnummer: 380836.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
1.1	Probleemstelling	2
1.2	Begrenzing	3
1.3	Onderzoeksvragen	3
1.4	Leeswijzer	4
2	Regulering genderdiversiteit in Nederland	4
2.1	Wetsgeschiedenis	4
2.2	Huidige regeling	7
2.3	Handhaving	10
2.4	Deelconclusie	12
3	Kwantitatief onderzoek	12
3.1	Data	12
3.2	Methodologie	15
3.3	Kwantitatieve analyses	17
3.4	Deelconclusie	18
4	Rechtsvergelijkend onderzoek	20
4.1	Noorwegen	20
4.2	Spanje	22
4.3	Frankrijk	24
4.4	België	26
4.5	Duitsland	28
4.6	Statistieken	30
4.7	Deelconclusie	32
5	Aanbevelingen voor wetgever	32
5.1	Lessen uit kwantitatief onderzoek	32
5.2	Lessen uit rechtsvergelijking	33
5.3	Kanttekeningen bij regulering	35
5.4	Deelconclusie	36
6	Conclusie	37
	Referenties	39

1. Inleiding

1.1. Probleemstelling

Sinds 1 januari 2013 kent het BW een wettelijke streefcijferregeling voor de man/vrouw-verhouding in de raden van bestuur en commissarissen van ondernemingen, die is ingevoerd als onderdeel van de Wet bestuur en toezicht.¹ In artt. 2:166 en 2:276 BW is bepaald dat 'grote' naamloze en besloten vennootschappen de zetels van het bestuur en toezicht zodanig moeten verdelen, dat zij tenminste voor 30% worden bezet door vrouwen en tenminste voor 30% door mannen. De aanleiding voor deze regeling was de constatering dat Nederland, in vergelijking tot andere landen, een betrekkelijk laag aantal vrouwen in bestuurlijke functies kende en dat dit aantal bovendien door een natuurlijk verloop nauwelijks bleek te groeien.² De oorspronkelijke regeling was beperkt in tijd en kwam van rechtswege te vervallen op 1 januari 2016. Op dat moment was het streefcijfer nog altijd ruim niet behaald. Daarom werd door middel van de wet van 10 februari 2017 de wettelijke streefcijferregeling verlengd tot 2020.³

Uit recent onderzoek van Atria, een Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis, in opdracht van het Ministerie van OCW, blijkt dat het aandeel vrouwen in topfuncties bij de 200 grootste Nederlandse ondernemingen maar mondjesmaat toeneemt.⁴ Nu de regeling reeds aan het einde van 2019 vervalt, zal de doelstelling van de wetgever - naar verwachting - wederom niet worden gehaald, temeer omdat het aandeel vrouwen bij de grootste 200 bedrijven over de periode 2012-2016 structureel hoger was dan bij de overige ondernemingen die onder de streefcijferregeling vallen.⁵ Ook op internationaal vlak loopt Nederland nog altijd flink achter. Een onlangs verschenen publicatie van Eurostat, de onderzoeksinstituten van de Europese Unie, laat zien dat van alle lidstaten alleen Cyprus en Luxemburg een kleiner aandeel vrouwen in managementfuncties kunnen rapporteren.⁶

Binnen de EU bestaan verschillen in de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen. België, Duitsland, Frankrijk en Italië kennen bijvoorbeeld een bindend quotum, terwijl Nederland, Spanje, Letland, Denemarken, Finland en Zweden een meer vrijblijvend systeem hanteren.⁷ In een poging om tot Europese harmonisatie te komen, publiceerde de Europese Commissie in 2012 een voorstel voor een 'streefcijferrichtlijn'.⁸ De Minister van BuZa gaf destijds aan meer te zien in regulering op nationaal niveau, toegesneden op de specifieke situatie van iedere lidstaat.⁹ Nu, zeven jaar later, lijkt met deze aanpak vooralsnog niet de

¹ Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen, *Stb.* 2011, 275; Boschma e.a. 2017, p. 443.

² Boschma e.a. 2017, p. 444-445.

³ Wet van 10 februari 2017, houdende wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met het voortzetten van het streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen, *Stb.* 2017, 68; *Kamerstukken II* 2015/16, 34435, 2; Koster, *ONDR* 2017/75, p. 439.

⁴ Atria Benchmark 2019, p. 4-6.

⁵ Boschma e.a. 2017, p. 539.

⁶ International Women's Day 2019 (Eurostat), p. 2.

⁷ Internationale voorbeelden beleid Topvrouwen 2015 (Atria), p. 4; Boschma e.a. 2017, p. 523-524.

⁸ Richtlijnvoorstel van de Europese Commissie van 14 november 2012 inzake de verbetering van de man-vrouwverhouding bij niet-uitvoerende bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en daarmee samenhangende maatregelen; Boschma e.a. 2017, p. 513; Cremers-Hartman & Eleveld, *TRA* 2014/4, par. 2.

⁹ *Kamerstukken II* 2012/13, 33551, F.

gewenste progressie te zijn geboekt. De Minister van OCW gaf in een brief aan de Tweede Kamer van 6 maart 2018 al aan, dat het kabinet bereid is om stevige maatregelen te treffen, wanneer de voortgang als onvoldoende wordt beoordeeld in het voorjaar van 2019.¹⁰ Het is nog onduidelijk welke maatregelen dit zullen zijn.

1.2. Begrenzing

In het rapport van de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht (hierna: Commissie Monitoring) en in het evaluatieonderzoek van diezelfde wet, is een aantal aanbevelingen voor regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht gepresenteerd.¹¹ Zo pleit de Commissie Monitoring voor een bindend quotum van 30%, na een landelijk verspreide enquête en een kwantitatieve analyse naar de historische ontwikkeling van man/vrouw-verhoudingen in bestuur en toezicht binnen verschillende soorten ondernemingen. Het evaluatieonderzoek doet een aantal wetstechnische aanbevelingen, op grond van een rechtsvergelijking met andere EU-lidstaten, alsmede een kwalitatief onderzoek, bestaande uit afgenomen interviews met relevante mensen uit het bedrijfsleven en de wetenschap.

Voorliggend onderzoek volgt - naast een rechtsvergelijking - een meer economische benadering. Op basis van een kwantitatief onderzoek is gekeken naar de ontwikkeling van de man/vrouw-verhoudingen in raden van bestuur en commissarissen van ondernemingen in Nederland, alsmede naar welke (ondernemingsspecifieke) factoren hier bepalend voor zijn geweest. Hierbij is tevens gekeken naar de invloed van de Nederlandse streefcijferregeling. De analyses zijn uitgevoerd over de afgelopen tien jaar: van boekjaar 2009 tot en met 2018. Het rechtsvergelijkend onderzoek is verricht naar een aantal andere landen waarin genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen is gereguleerd, te weten: Noorwegen, Spanje, Frankrijk, België en Duitsland. Hierbij is gekozen voor Noorwegen vanwege zijn status als pionier op het gebied van regulering van genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven. Verder is gekozen voor een aantal EU-lidstaten, die onderling verschillen met betrekking tot de invulling en uitwerking van de wetgeving. Tot slot zijn op basis van de resultaten uit de kwantitatieve analyses, alsmede de bevindingen uit de rechtsvergelijking, concrete aanbevelingen aan de Nederlandse wetgever gedaan.

1.3. Onderzoeksvragen

Naar aanleiding van de zojuist besproken probleemstelling en de begrenzing van dit onderzoek, kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd: *"In hoeverre is een verdere regulering van genderdiversiteit wenselijk teneinde een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in raden van bestuur en commissarissen van ondernemingen te realiseren?"*.

De onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de vier onderstaande deelvragen, die in opeenvolgende hoofdstukken afzonderlijk worden behandeld.

1. Hoe is de genderdiversiteit binnen raden van bestuur en commissarissen van ondernemingen gereguleerd in Nederland?

¹⁰ *Kamerstukken II* 2017/18, 30420, 263, p. 2.

¹¹ *Bedrijvenmonitor Topvrouwen* 2017, p. 117-118; Boschma e.a. 2017, p. 569-595.

2. Wat is het effect van de streefcijferregeling en andere factoren op de feitelijke genderdiversiteit in raden van bestuur en commissarissen van ondernemingen in Nederland?
3. In welke andere landen bestaat wetgeving voor genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen en hoe is dit gereguleerd?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van de bestaande streefcijferregeling, op basis van het kwantitatief en rechtsvergelijkend onderzoek?

1.4. Leeswijzer

Het vervolg van deze scriptie is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 gaat in op het ontstaan en de uitwerking van de huidige regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht in Nederland, alsmede de mogelijkheden tot handhaving ervan. Hoofdstuk 3 presenteert het kwantitatief onderzoek naar de ontwikkeling van de zetelverdeling van de raden van bestuur en commissarissen over mannen en vrouwen in Nederland. Voorts behandelt hoofdstuk 4 het rechtsvergelijkend onderzoek, waarin het wettelijk kader wordt geschetst en een aantal statistieken worden besproken. Tot slot gaat hoofdstuk 5 in op aanbevelingen voor de Nederlandse wetgever, volgend uit het kwantitatief en rechtsvergelijkend onderzoek, en sluit hoofdstuk 6 af met een conclusie en een antwoord op de onderzoeksvraag.

2. Regulering genderdiversiteit in Nederland

Dit hoofdstuk behandelt de huidige regulering van genderdiversiteit bestuur en toezicht in Nederland. Paragraaf 2.1 gaat in op de wetsgeschiedenis rondom de invoering van het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels van de raden van bestuur en commissarissen over mannen en vrouwen, en het besluit tot verlenging van deze tijdelijke wetgeving. Paragraaf 2.2 presenteert een beschrijving van de bestaande regeling en paragraaf 2.3 bespreekt de wettelijke mogelijkheden tot handhaving. Tot slot zal paragraaf 2.4 de deelconclusie van dit hoofdstuk behandelen waarin een antwoord wordt gegeven op de bijhorende deelvraag.

2.1. Wetsgeschiedenis

Het wettelijk kader voor de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht bestaat sinds 1 januari 2013 door de inwerkingtreding van de Wet bestuur en toezicht.¹² Aan de basis van deze wet stond de wens van de regering tot het vergroten van de bruikbaarheid van naamloze en besloten vennootschappen in nationale én internationale ondernemingsverhoudingen.¹³ De twee meest opvallende wijzigingen betroffen de codificatie van het monistisch bestuursmodel (i.e. het bestuursmodel waarin het bestuur en toezicht zijn verenigd in één orgaan) en de regeling tegenstrijdige belangen voor bestuur en toezicht (i.e. bestuurders en commissariaten dienden voortaan uitsluitend in het vennootschappelijk belang te handelen). De Minister van V&J betoogde dat Nederland rekening moet houden met een vergrote concurrentie met rechtsvormen

¹² Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen, *Stb.* 2011, 275; *Kamerstukken II* 2008/09, 31763, 2.

¹³ *Kamerstukken II* 2008/09, 31763, 3, p. 1 (MvT).

uit andere lidstaten, doordat het recht op vrijheid van vestiging een steeds prominentere rol speelt binnen de EU.¹⁴ Met deze wijzigingen werd enerzijds de internationale herkenbaarheid van Nederlandse rechtsvormen en anderzijds de bescherming van zwakkere partijen vergroot, opdat het gebruik van het Nederlands vennootschapsrecht werd vergemakkelijkt en misbruik ervan bemoeilijkt.¹⁵

Tijdens de behandeling van de Wet bestuur en toezicht in de Tweede Kamer, diende het lid Kalma c.s. een amendement in tot opname van een aantal wettelijke bepalingen die moesten leiden tot een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in raden van bestuur en commissarissen.¹⁶ Dit amendement volgde direct uit een in 2008 breed aangenomen motie van (eveneens) het lid Kalma c.s., waarin reeds werd gepleit voor een wettelijk streefcijfer voor genderdiversiteit in bestuur en toezicht, maar waaraan sindsdien nog geen invulling was gegeven.¹⁷ Destijds bedroeg het aandeel vrouwen in het bestuur van grote ondernemingen slechts 5% in Nederland, wat in vergelijking tot het Europees gemiddelde van bijna 11% erg laag was.¹⁸ Volgens de indieners van de motie liet dit beperkte aandeel zich niet uitsluitend verklaren door aanbodfactoren en zou bovendien de toename van vrouwen in raden van bestuur en commissarissen een positieve uitwerking hebben op de bedrijfsvoering. Internationaal onderzoek toont namelijk aan dat een te eenzijdige samenstelling van het bestuur en toezicht tot slechtere financiële resultaten leidt.¹⁹ Hierom was - volgens de indieners van de motie - regulering van genderdiversiteit niet alleen vanuit een emancipatoir oogpunt, maar ook om economische redenen wenselijk.²⁰ In eerste instantie werd in het amendement voorgesteld tot wijziging van artt. 2:132/242 en 2:142/252 BW, waarin respectievelijk de benoeming van bestuurders en commissarissen bij naamloze c.q. besloten vennootschappen is geregeld.²¹ Voortaan moest bij deze benoemingen zoveel mogelijk rekening gehouden worden met een evenwichtige verdeling van de zetels over mannen en vrouwen, waarbij voor evenwicht was vereist dat de zetels ten minste voor 30% werden bezet door mannen én tenminste voor 30% door vrouwen. Daarnaast werd voorgesteld om, voor handhaving van het voorgestelde wettelijk streefcijfer, aansluiting te zoeken bij de 'pas toe of leg uit'-methodiek uit de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de Code). Hiertoe werd geopperd om art. 2:391 BW, wat de inhoud van het bestuursverslag regelt, zodanig te wijzigen, dat hierin voortaan een uitleg was vereist indien niet werd voldaan aan de evenwichtige verdeling van de zetels van raden van bestuur en commissarissen over mannen en vrouwen.²² Tot slot werd voorgesteld om de materiële reikwijdte van deze regeling te beperken tot 'grote' naamloze en besloten vennootschappen en het opnemen van een horizonbepaling, die erin voorzag dat de bepalingen van rechtswege zouden komen te vervallen op 1 januari 2016.²³

¹⁴ *Kamerstukken II* 2008/09, 31763, 3, p. 1-2 (MvT).

¹⁵ *Kamerstukken II* 2008/09, 31763, 3, p. 2 (MvT).

¹⁶ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 8; Koster, *ONDR* 2011/108, par. 1.

¹⁷ *Kamerstukken II* 2008/09, 31083, 17; *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 8, p. 4.

¹⁸ Eurostat, *Gender equality tool*, zie **website**.

¹⁹ Erhardt, Werbel & Schrader, *Corporate Governance: An International Review* 2003/11, p. 102; Campbell & Mínguez-Vera, *Journal of Business Ethics* 2008/83, p. 435.

²⁰ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 8, p. 5.

²¹ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 8.

²² *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 8, p. 4.

²³ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 8, p. 4.

In een gewijzigd amendement van het lid Kalma c.s. werd voorgesteld om, in plaats van wijziging van de zojuist genoemde wetsartikelen, de regeling in geheel nieuwe bepalingen te gieten.²⁴ De indieners van het amendement stelden voor om het wettelijk streefcijfer voor raden van bestuur en commissarissen voor naamloze en besloten vennootschappen in respectievelijk artt. 2:166 en 2:276 BW te regelen.²⁵ Daarnaast werd geopperd om de 'pas toe of leg uit'-bepaling op te nemen in een nieuw zevende lid van art. 2:391 BW, waardoor andere leden van dit wetsartikel niet onnodig moesten worden gewijzigd.²⁶ Voorts zijn de voorstellen aangevuld met een doorgrijpbepaling, die ervoor moest zorgen dat rechtspersoon-bestuurders ook onder de reikwijdte van het wettelijk streefcijfer vallen.²⁷ De temporele en materiële reikwijdte van de regeling bleef verder ongewijzigd ten opzichte van het oorspronkelijk amendement. Het gewijzigd amendement werd uiteindelijk met grote meerderheid aangenomen door de Tweede Kamer, met steun van SP, PvdA, GroenLinks, D66, Pvd, VVD en CDA.²⁸

Het is gissen naar de beweegredenen van de indieners van het amendement voor wat betreft hun voorstellen ten aanzien van de materiële reikwijdte, de hoogte van het streefcijfer (i.e. 30%), handhaving ervan door middel van een 'pas toe of leg uit'-bepaling en de temporele reikwijdte. Zowel in de toelichting bij het oorspronkelijk én het gewijzigd amendement wordt hierover met geen woord gerept.²⁹ Bij de keuze voor een beperking van de materiële reikwijdte tot 'grote' naamloze en besloten vennootschappen wordt vermoed dat aansluiting is gezocht bij de limiteringsregeling voor commissariaten, die eveneens werd geïntroduceerd met de inwerkingtreding van de Wet bestuur en toezicht.³⁰ Met deze limiteringsregeling werd het aantal commissariaten dat iemand kan vervullen bij 'grote' vennootschappen beperkt, om zo de kwaliteit van bestuur en toezicht te waarborgen en het zogeheten 'old boys network' te doorbreken.³¹ Immers, wanneer meerdere commissariaten door dezelfde persoon worden bekleed, moet aandacht worden verdeeld, zal sneller sprake zijn van belangenverstrengeling en is het moeilijker voor buitenstaanders om toe te treden tot raden van commissarissen. Waarom bij deze regeling is gekozen voor een beperking van de materiële reikwijdte op basis van grootte wordt eveneens niet toegelicht. Wel kan worden vastgesteld dat de toezichtstaak bij 'grote' naamloze en besloten vennootschappen doorgaans omvangrijker zal zijn, waardoor het combineren van meerdere commissariaten in deze categorie bedrijven eerder zal leiden tot een kritieke werkdruk.

Tijdens de behandeling van de Wet bestuur en toezicht in de Eerste Kamer, werd door verschillende Kamerleden aan de Minister van V&J om een toelichting gevraagd over de keuze voor de hoogte van het streefcijfer, alsmede de keuze voor handhaving met een 'pas toe of leg uit'-bepaling.³² De onduidelijkheid bestond met name in het gebruik van de term 'evenwichtig', die niet zou rijmen met het beoogde streefcijfer van 30% - voor een werkelijk evenwicht zou immers een verdeling van de zetels van raden van bestuur en commissarissen van zowel 50% over mannen als over vrouwen zijn vereist. Daarnaast werd betwijfeld of de 'pas toe of leg uit'-bepaling

²⁴ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 14.

²⁵ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 14, p. 1-2.

²⁶ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 14, p. 2-3.

²⁷ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 14, p. 1-2.

²⁸ *Handelingen II* 2009/10, 34, p. 3275.

²⁹ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 8, p. 4-5; *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 14, p. 3-4.

³⁰ Boschma e.a. 2017, p. 453.

³¹ *Kamerstukken II* 2009/10, 31763, 20, p. 3-4.

³² *Kamerstukken I* 2010/11, 31763, B, p. 11-12 (VV).

voldoende zou zijn om het streefcijfer binnen de gestelde termijn te verwezenlijken. In zijn MvA gaf de Minister aan dat met de term 'evenwichtig' gepoogd was te onderstrepen dat sprake is van een te eenzijdige samenstelling van raden van bestuur en commissarissen wanneer niet ten minste 30% wordt vertegenwoordigd door één van beide geslachten.³³ Hierbij diende dus niet te veel gewicht te worden toegekend aan de letterlijke betekenis van 'evenwichtig'. Daarnaast betoogde de Minister dat, door handhaving met een 'pas toe of leg uit'-bepaling, wordt ingespeeld op het feit dat vrouwen in bepaalde sectoren zijn onder- c.q. oververtegenwoordigd.³⁴ Wanneer om deze reden het wettelijk streefcijfer niet kan worden behaald, is het aan de aandeelhouders om te beoordelen of zij deze uitleg in het bestuursverslag overtuigend achten. De Minister verwachtte dat op deze manier de samenstelling van raden van bestuur en commissarissen sneller ter discussie zal komen te staan wanneer niet wordt voldaan aan de eis van evenwichtigheid. Of dit in praktijk leidt tot een daadwerkelijke wijziging van deze samenstelling, zou de tijd moeten uitwijzen.

De Minister van V&J hield al nadrukkelijk rekening met de mogelijkheid dat het wettelijk streefcijfer niet zou worden behaald binnen de gestelde termijn, gezien zijn voorstel tot mogelijke verlenging van de regeling door een volgend kabinet.³⁵ Het blijft daarom onduidelijk waarom in eerste instantie is gekozen voor de zeer beperkte temporele reikwijdte van drie jaar, waardoor het wettelijk streefcijfer begin 2016 weer kwam te vervallen, temeer omdat bestuurders en commissarissen in de regel voor een periode van vier jaar worden benoemd.³⁶ De brief van de Minister van OCW van 16 november 2015, waarin werd geconstateerd dat het wettelijk streefcijfer nog onvoldoende effect had gesorteerd, waardoor de regeling voor een periode van vier jaar zou worden verlengd, kwam daarom niet geheel als een verrassing.³⁷ Met de inwerkingtreding van een vernieuwde wet op 13 april 2017, werd de regeling uiteindelijk verlengd tot eind 2019.³⁸ De facto was sprake van een overbruggingsperiode van ruim vijftien maanden, waarin het wettelijk streefcijfer niet van kracht was.³⁹ De Minister van V&J ging er vanuit dat ondernemingen tijdens deze periode in overeenstemming hebben gehandeld met het reeds eerder uitgesproken voornemen om het wettelijk streefcijfer te verlengen.⁴⁰

2.2. *Huidige regeling*

2.2.1. *Wettelijk kader*

Zoals reeds besproken, bepaalt art. 2:166/276 BW het wettelijk kader voor de evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen in raden van bestuur en commissarissen bij respectievelijk naamloze en besloten vennootschappen. Het eerste lid bepaalt dat voor een evenwichtige verdeling is vereist dat ten minste 30% van de zetels zijn bezet door vrouwen en

³³ *Kamerstukken I* 2010/11, 31763, C, p. 25 (MvA).

³⁴ *Kamerstukken I* 2010/11, 31763, C, p. 25-26 (MvA).

³⁵ *Kamerstukken I* 2010/11, 31763, C, p. 25 (MvA).

³⁶ Van der Windt, *ArbeidsRecht* 2012/3, par. 5.

³⁷ *Kamerstukken II* 2015/16, 30420, 227; Kruisinga, Lennarts & Senden, *NJB* 2016/1035, p. 1470-1471.

³⁸ Wet van 10 februari 2017, houdende wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met het voortzetten van het streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen, *Stb.* 2017, 68; *Kamerstukken II* 2015/16, 34435, 2.

³⁹ Koster, *ONDR* 2017/75, p. 439.

⁴⁰ *Kamerstukken II* 2015/16, 34435, 3, p. 3.

ten minste 30% door mannen, voor zover het natuurlijke personen betreft. De materiële reikwijdte van de regeling wordt ingevuld door het tweede lid, op grond waarvan uitsluitend 'grote' naamloze en besloten vennootschappen onder het wettelijk streefcijfer vallen. Voor dit grootte-criterium is aansluiting gezocht bij het jaarrekeningenrecht, waardoor sprake is van een 'grote' vennootschap wanneer aan ten minste twee van de drie volgende voorwaarden, als neergelegd in art. 2:397 lid 1 BW, niet is voldaan gedurende twee opvolgende boekjaren:

- (a) de waarde van de activa volgens de balans met toelichting, bedraagt, op de grondslag van verkrijgings- en vervaardigingsprijs, niet meer dan €20.000.000;
- (b) de netto-omzet over het boekjaar bedraagt niet meer dan €40.000.000;
- (c) het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar bedraagt minder dan 250.

Uit de brief van de Minister van OCW, waarin de verlenging van het wettelijk streefcijfer werd aangekondigd, blijkt dat circa 4.900 bedrijven in Nederland voldoen aan dit groottecriterium en derhalve onder de reikwijdte van de Wet bestuur en toezicht vallen.⁴¹ Ook bepaalt het tweede lid op welke momenten rekening gehouden dient te worden met de evenwichtige verdeling, zoals bij: de benoeming, de aanbeveling en het opstellen van een profielschets voor bestuurders en commissarissen. Het derde lid ziet op de eerdergenoemde doorgrijpbepaling, waardoor rechtspersoon-bestuurders eveneens onder de reikwijdte van de regeling vallen.

2.2.2. Kanttekeningen

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de regeling inzake een evenwichtige zetelverdeling in huidige vorm. In de eerste plaats is het onduidelijk hoe moet worden omgegaan met de situatie wanneer toepassing van het wettelijk streefcijfer leidt tot een gebroken getal.⁴² De keuze voor een streefcijfer van 30% brengt met zich dat alleen bij een omvang van raden van bestuur of commissarissen van tien personen (of een veelvoud van tien), ondernemingen exact kunnen conformeren aan de bewuste regeling. Bij iedere andere omvang zal toepassing van het streefcijfer ofwel leiden tot een 'te laag' aantal vrouwen c.q. mannen, bij een afronding naar beneden, ofwel tot een 'te hoog' aantal, bij een afronding naar boven. Ook is onduidelijk hoe de regeling moet worden toegepast wanneer een orgaan uit slechts één natuurlijke persoon bestaat. Tabel 1 illustreert de geschetste problematiek aan de hand van een numeriek voorbeeld.

In de tweede plaats bestaat kritiek op het feit dat de regeling alleen ziet op raden van bestuur en commissarissen, waardoor niet statutair benoemd hoger management (e.g. *Executive Committee*) niet onder de reikwijdte van het wettelijk streefcijfer valt.⁴³ Hierdoor zou de regeling in theorie kunnen worden omzeild, door een deel van de statutair bestuurders formeel te ontslaan om hen vervolgens opnieuw aan te stellen in senior managementfuncties, die niet statutair zijn vastgelegd. Dit lijkt in potentie met name problematisch in het geval van beursgenoteerde ondernemingen, door de opkomst van het zogeheten 'CEO-CFO-model', waarin de raad van bestuur slechts twee leden kent en het overig management plaatsneemt in de Executive Committee (hierna: ExCo).⁴⁴ Uit de meest recente ramingen blijkt dat inmiddels meer dan de

⁴¹ *Kamerstukken II* 2015/16, 30420, 227, p. 1.

⁴² Lückérath-Rovers, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 86-87; Boschma e.a. 2017, p. 458.

⁴³ Van de Ende, *V&O* 2010/2, p. 27; Boschma e.a. 2017, p. 456-457.

⁴⁴ Abma, *ONDR* 2013/94, par. 5; Boschma e.a., *ONDR* 2018/44, p. 274.

Tabel 1: Afronding streefcijfer (NL)

Omvang	Streefcijfer	Boven		Beneden	
		Minimum	Percentage	Minimum	Percentage
1	0,3	1	100	0	0
2	0,6	1	50	0	0
3	0,9	1	33	0	0
4	1,2	2	50	1	25
5	1,5	2	40	1	20
6	1,8	2	33	1	17
7	2,1	3	43	2	29
8	2,4	3	38	2	25
9	2,7	3	33	2	22
10	3,0	3	30	3	30

Noot: Deze tabel illustreert het minimum aantal vrouwen c.q. mannen, en als percentage van de omvang, na toepassing van het wettelijk streefcijfer van 30% op verschillende groottes van raden van bestuur en commissarissen. 'Boven' representeert de uitwerking bij een afronding naar boven, terwijl 'Beneden' de uitwerking bij een afronding naar beneden weergeeft.

helft van de Nederlandse beursvennootschappen een ExCo-model hanteert.⁴⁵ Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat deze ondernemingen onder de reikwijdte van de Code vallen, waardoor zij op grond van principes 2.1.5 en 2.1.6 gehouden zijn een diversiteitsbeleid op te stellen voor de raden van bestuur en commissarissen én de ExCo, en hierover verantwoording moeten afleggen in het jaarverslag. Dit biedt de mogelijkheid voor aandeelhouders om hun goedkeuring afhankelijk te stellen van de incorporatie van het wettelijk streefcijfer in dit diversiteitsbeleid. Gezien het feit dat de uitkering van dividend afhankelijk is van de vaststelling van de jaarrekening, lijkt dit echter niet heel waarschijnlijk.

Tot slot wordt in de literatuur gewezen op een mogelijke schending van het recht op gelijke behandeling van mannen en vrouwen, als neergelegd in art. 157 lid 4 VWEU, doordat een wettelijk streefcijfer in potentie een voorkeursbeleid stimuleert.⁴⁶ In een reeks arresten van het Hof van Justitie van de Europese Unie (hierna: HvJ EU) is overwogen aan welke voorwaarden een gerechtvaardigd voorkeursbeleid dient te voldoen. Het kernarrest dateert van 17 oktober 1995 (*Kalanke*), waarin werd overwogen dat een voorkeursbeleid alleen is toegestaan in sectoren waarin een bepaald geslacht is ondervertegenwoordigd.⁴⁷ Dit betekent echter niet dat ondervertegenwoordiging per definitie een voorkeursbeleid rechtvaardigt, daar ook sprake kan zijn van feitelijke ongelijkheid (i.e. aantoonbaar minder aanwezigheid van een bepaald geslacht) in een specifieke sector.⁴⁸ Voorts is in het arrest van 11 november 1997 (*Marshall*) overwogen dat dit

⁴⁵ Bootsma, *ONDR* 2016/84, p. 424.

⁴⁶ Houwerzijl, *TRA* 2010/34, par. 1; Van der Windt, *ArbeidsRecht* 2012/3, par. 6; Westerbeek, *ArbeidsRecht* 2014/41, par. 5; Cremers & Oden, *NJB* 2015/146, p. 170.

⁴⁷ HvJ EG 17 oktober 1995, ECLI:NL:XX:1995:AD2405, *NJ* 1996/507 (*Kalanke*), r.o. 14.

⁴⁸ HvJ EG 17 oktober 1995, ECLI:NL:XX:1995:AD2405, *NJ* 1996/507 (*Kalanke*), r.o. 24.

voorkeursbeleid uitsluitend mag zien op gevallen waarin, op basis van een objectieve beoordeling, sprake is van gelijke kwalificaties tussen twee kandidaten van een ander geslacht.⁴⁹ Met het arrest van 28 maart 2000 (*Badeck*) ging het HvJ EG specifiek in op de invulling van dit voorkeursbeleid, door te overwegen dat een quotum in beginsel een legitieme stimuleringsmaatregel kan zijn.⁵⁰ Het sluitstuk van deze reeks dateert van 6 juli 2000 (*Abrahamsson*), waarin werd overwogen dat voor de legitimiteit van een voorkeursbeleid per geval sprake moet zijn van gelijkwaardige kwalificaties.⁵¹ Een voorkeursbeleid waarin een kandidaat wordt bevoordeeld op basis van 'voldoende kwalificaties', is strijdig met het recht op gelijke behandeling van mannen en vrouwen.

Het is onduidelijk of het HvJ EU inmiddels - gezien de pogingen om met een richtlijn tot een Europees streefcijfer te komen - een ruimere interpretatie van een legitiem voorkeursbeleid voorstaat, nu het ontbreekt aan nieuwe jurisprudentie.⁵² Op nationaal niveau bestaat daarentegen wel meer recente lagere rechtspraak van de Commissie Gelijke Behandeling (hierna: CGB) en haar opvolger, het College voor de Rechten van de Mens (hierna: CRM), waarin voorzichtig afstand wordt genomen van de 'gelijke geschiktheid'-eis van het HvJ EU.⁵³ In twee zaken van 15 december 2011 (*RUG*) en 18 december 2012 (*TU Delft*) oordeelde respectievelijk de CGB en het CRM dat de voorkeur voor een bepaald geslacht gerechtvaardigd kan zijn door een aantoonbaar hardnekkige achterstand, die niet kan worden gedicht door een minder ingrijpend beleid.⁵⁴

2.3. Handhaving

2.3.1. Wettelijk kader

Het wettelijk kader voor handhaving van het streefcijfer wordt geboden door de 'pas toe of leg uit'-bepaling die is opgenomen in het zevende lid van art. 2:391 BW, wat de inhoud van het bestuursverslag regelt. Dit lid bepaalt dat indien art. 2:166/276 BW van toepassing is en geen sprake is van een evenwichtige zetelverdeling in de raden van bestuur of commissarissen, een uitleg in het bestuursverslag is vereist. In deze uitleg moet worden uiteengezet: (1) waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld; (2) hoe is gepoogd een evenwichtige verdeling te realiseren; en (3) hoe in de toekomst wél een evenwichtige zetelverdeling wordt gerealiseerd. Deze wetssystematiek brengt met zich dat een onderneming pas niet conformeert aan de evenwichtige zetelverdeling wanneer zowel niet is voldaan aan het wettelijk streefcijfer van 30%, als géén toereikende verklaring is gegeven in het bestuursverslag voor het niet behalen van dit quotum. Anders dan bij de aanverwante limiteringsregeling voor het aantal commissariaten, waarin overschrijding wordt gesanctioneerd met nietigheid van de benoeming, zijn geen rechtsgevolgen verbonden aan non-conformering. Van der Windt noemt de regeling daarom een 'tandloze tijger'.⁵⁵ Alleen wanneer de verklaring in het geheel ontbreekt, voldoet het bestuursverslag in zoverre niet aan de wettelijke voorschriften en kan, op grond van art. 2:447 jo. 2:448 BW,

⁴⁹ HvJ EG 11 november 1997, ECLI:NL:XX:1997:AC2230, *AB* 1998/183, m.nt. T. Loenen (*Marshall*), r.o. 33.

⁵⁰ HvJ EG 28 maart 2000, ECLI:NL:XX:2000:AD3153, *AB* 2001/17 (*Badeck*), r.o. 28-38.

⁵¹ HvJ EG 6 juli 2000, ECLI:NL:XX:2000:AB9476, *AB* 2001/18, m.nt. T. Loenen (*Abrahamsson*), r.o. 56.

⁵² Cremers & Oden, *NJB* 2015/146, p. 177.

⁵³ Boschma e.a. 2017, p. 463.

⁵⁴ CGB 15 december 2011, 198, *JAR* 2012/78, m.nt. E. Cremers-Hartman (*RUG*), r.o. 3.15; CRM 18 december 2012, 195, *JAR* 2013/41, m.nt. E. Cremers-Hartman (*TU Delft*), r.o. 3.11.

⁵⁵ Van der Windt, *ArbeidsRecht* 2012/3, par. 7.

worden verzocht om een jaarrekeningprocedure bij de Ondernemingskamer van het gerechtshof Amsterdam (hierna: de OK). In deze procedure kan een rechtspersoon worden bevolen om het bestuursverslag in te richten overeenkomstig met, door de OK te geven, aanwijzingen. Het verzoek voor deze procedure kan worden ingediend door iedere belanghebbende en, in het geval van beursvennootschappen, door de Autoriteit Financiële Markten (hierna: de AFM).

Zoals besproken in paragraaf 2.1, is het 'pas toe of leg uit'-beginsel gestoeld op de handhavingsmethoden uit de Code. Een van de voordelen van deze methodiek, die ook uitdrukkelijk door de Minister van V&J werd genoemd, is de mogelijkheid tot maatwerk op basis van de specifieke karakteristieken van een bedrijf of sector.⁵⁶ Hierdoor is het mogelijk voor ondernemingen in sectoren, waarin een geslacht aantoonbaar is ondervertegenwoordigd, toch te conformeren aan de regeling betreffende het wettelijk streefcijfer.

2.3.2. *Kanttekeningen*

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de keuze voor handhaving door middel van een 'pas toe of leg uit'-bepaling. Ten eerste wordt getwijfeld aan het vermogen en de wil van aandeelhouders om de ondernemingen waarin zij investeren actief te monitoren.⁵⁷ Uit onderzoek blijkt dat aandeelhouders over het algemeen passief zijn en maar weinig belangstelling hebben voor de organisatorische inrichting van ondernemingen.⁵⁸ Dit vertaalt zich in het fenomeen 'box ticking', waarbij door aandeelhouders wél wordt getoetst of is uitgelegd waarom eventueel is afgeweken van bepalingen uit de Code, maar vervolgens géén belangstelling bestaat voor de inhoud van deze uitleg. Alleen wanneer de afwijkingen direct impact hebben op de aandeelhouderswaarde, blijkt de algemene vergadering (hierna: de AV) een effectief toezichtsorgaan.⁵⁹

Bovendien zou de AV over te weinig middelen beschikken om naleving van het wettelijk streefcijfer af te dwingen.⁶⁰ De 'paardenmiddelen' als het niet verlenen van decharge, het niet vaststellen van de jaarrekening, het starten van een enquêteprocedure en het ontslaan van leden van de raden van bestuur en commissarissen, worden geacht niet in verhouding te staan tot het belang van een evenwichtige zetelverdeling over mannen en vrouwen.⁶¹ Van Geffen meent dat deze problematiek nog prominenter aanwezig is bij niet-beursgenoteerde vennootschappen, daar hun aandeelhouders in de regel over zwakkere controlemechanismen beschikken.⁶²

Tot slot zou, in combinatie met de doorgrijpbepaling uit art. 2:166/276 lid 3 BW, de regeling kunnen worden omzeild door gebruikmaking van een zogeheten 'management-BV'.⁶³ Deze rechtspersoon-bestuurder fungeert in feite als persoonlijke holding voor een individu en valt doorgaans onder het 'kleine jaarrekeningenregime', waardoor ingevolge art. 2:396 lid 7 BW géén jaarrekening en bestuursverslag zijn vereist. Derhalve dient ook geen uitleg te worden gegeven indien niet is voldaan aan het wettelijk streefcijfer, waardoor de regeling in potentie

⁵⁶ Abma & Olaerts, *TvOB* 2011/5, p. 104; *Kamerstukken I* 2010/11, 31763, C, p. 25-26 (MvA).

⁵⁷ Abma & Olaerts, *TvOB* 2011/5, p. 105; Winter 2010, p. 464; Perquin-Deelen, *ONDR* 2018/108, p. 631.

⁵⁸ Winter 2010, p. 464; Boschma e.a. 2017, p. 306.

⁵⁹ Abma & Olaerts, *TvOB* 2011/5, p. 105; Arcot, Bruno & Faure-Grimaud, *IRLE* 2010/30, p. 195.

⁶⁰ Boschma e.a. 2017, p. 466.

⁶¹ Boschma e.a. 2017, p. 307.

⁶² Van Geffen, *TvJ* 2013/2, p. 49.

⁶³ Van Geffen, *TvJ* 2013/2, p. 48.

haar slagkracht mist.

2.4. *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk is onderzocht hoe de genderdiversiteit binnen raden van bestuur en commissarissen is gereguleerd in Nederland. Sinds 2013 bestaat een wettelijk streefcijfer van 30% ten aanzien van de zetelverdeling in het bestuur en toezicht over mannen en vrouwen bij 'grote' naamloze en besloten vennootschappen. De huidige regeling kent een temporele reikwijdte en vervalt van rechtswege aan het einde van 2019. Handhaving van de regeling is geregeld door middel van een 'pas toe of leg uit'-bepaling, waardoor ondernemingen gehouden zijn te conformeren aan het streefcijfer of moeten uitleggen in het bestuursverslag waarom zij ervan afwijken. In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de regeling in huidige vorm. Zo bestaat onduidelijkheid op het gebied van afronding, zou de regeling ineffectief zijn door haar beperking tot het statutair bestuur en toezicht en zou de doelstelling van de wetgever mogelijk strijdig zijn met het recht op gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Voorts zou het handhavingsmechanisme slagkracht missen en tenslotte ook eenvoudig te omzeilen zijn.

3. **Kwantitatief onderzoek**

Dit hoofdstuk behandelt het kwantitatieve onderzoek naar de historische ontwikkeling van man/vrouw-verhoudingen in raden van bestuur en commissarissen in Nederland, voor en na de introductie van het wettelijk streefcijfer. Paragraaf 3.1 bespreekt de constructie van de gebruikte dataset en presenteert een aantal beschrijvende statistieken. Paragraaf 3.2 beschrijft de methoden die ten grondslag liggen aan de kwantitatieve analyses uit paragraaf 3.3. Tot slot bevat paragraaf 3.4 de deelconclusie van dit hoofdstuk waarin een antwoord wordt gegeven op de bijhorende deelvraag.

3.1. *Data*

3.1.1. *Constructie dataset*

De gebruikte dataset is geconstrueerd aan de hand van beschikbare gegevens uit de database *Orbis* van Bureau van Dijk.⁶⁴ *Orbis* bevat de financiële en organisatorische gegevens van meer dan 79 miljoen bedrijven wereldwijd. Aan de hand van de zoekcriteria, die voortvloeien uit het wettelijk kader in paragraaf 2.2, konden 4.244 'grote' naamloze en besloten vennootschappen in Nederland worden geïdentificeerd over boekjaar 2017.⁶⁵ De database bevat derhalve de gegevens van een aanzienlijk deel van het werkelijk aantal van 4.900 bedrijven die volgens de Minister van OCW onder de reikwijdte van de Wet bestuur en toezicht vallen.⁶⁶ Voorts zijn voor de dataset alleen die bedrijven geselecteerd die de afgelopen tien jaar voortdurend voldeden aan de gestelde zoekcriteria. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat de dataset werd vervuild

⁶⁴ Bureau van Dijk is een van de grootste verstrekkers van bedrijfsgegevens wereldwijd.

⁶⁵ De keuze voor de weergave van beschrijvende statistieken over boekjaar 2017 is gebaseerd op het gegeven dat het overgrote deel van de bedrijven uit de dataset zijn jaarverslag over 2018 nog niet had gedeponereerd op het moment van schrijven, zoals ook blijkt uit tabel 4.

⁶⁶ *Kamerstukken II* 2015/16, 30420, 227, p. 1.

door bedrijven die rondom het grootte-criterium schommelden of slechts een beperkt deel van de gekozen tijdsperiode aan het criterium voldeden. Na deze laatste schifting resteerden 1.457 bedrijven voor de verdere analyses. Tabel 2 en 3 presenteren een dwarsdoorsnede van de dataset.

Naast de drie vereiste variabelen voor de zoekcriteria (i.e. omzet, activa en werknemers), bevat de dataset ook de einde balansdatum, sectorcode en de personalia, de periode van het dienstverband, het geslacht en de nationaliteit van de verschillende bestuurders en commissarissen, die bij de geselecteerde bedrijven actief zijn geweest de afgelopen tien jaar. Aan de hand van de aanstellingsdatum en - indien van toepassing - de datum van dienstbeëindiging, kon per individueel bestuurder en commissaris worden vastgesteld gedurende welke boekjaren sprake was van een dienstverband met het betreffende bedrijf. Een individu is toegewezen aan een specifiek boekjaar wanneer hij of zij op de einde balansdatum nog in dienst was. Hierbij is gecorrigeerd voor bedrijven die een gebroken boekjaar hanteren. Voorts was het mogelijk om per bedrijf de zetelverdeling van de raden van bestuur en commissarissen over mannen en vrouwen per boekjaar vast te stellen.

3.1.2. Beschrijvende statistieken

In tabel 2 is een aantal beschrijvende statistieken opgenomen van de gebruikte dataset. De grootte van de geselecteerde bedrijven varieert sterk, zoals ook is af te lezen uit de grote standaarddeviaties. De omzet varieert tussen de €20 miljoen en €140 miljard, met een gemiddelde van €1,1 miljard. De waarde van de activa varieert tussen de €11 miljoen en €177 miljard, met een gemiddelde van €1,2 miljard. Het aantal werknemers varieert van slechts één tot 372 duizend, waarbij de gemiddelde onderneming 2.458 werknemers heeft. Tabel 3 laat de verdeling zien van de bedrijven over de verschillende sectoren. Hierbij is gebruik gemaakt van dezelfde methodiek die de Nederlandse Belastingdienst hanteert, waarbij bedrijven op basis van hun sectorcode (i.e. *NACE*) worden ingedeeld in voorgedefinieerde sectoren.⁶⁷ Meer dan 80% van de bedrijven is actief in slechts vijf van de negentien sectoren, namelijk in: (1) industrie; (2) bouwnijverheid; (3) groot- en detailhandel; (4) financiële activiteiten en verzekeringen; en (5) vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten.

Tabel 2: Beschrijvende statistieken dataset (NL)

Statistiek	Omzet	Activa	Werknemers	Bedrijven
Minimum	20	11	1	
Gemiddelde	1.135	1.179	2.458	
Std. Dev.	6.524	6.652	15.952	
Maximum	140.163	176.528	372.000	
Observaties	1.454	1.457	1.345	1.457

Noot: Deze tabel presenteert een aantal beschrijvende statistieken van de gebruikte dataset voor de kwantitatieve analyses in paragraaf 3.3. De omzet en activa zijn weergegeven in miljoenen euro's.

⁶⁷ Belastingdienst, *Lijst bedrijfsactiviteiten/NACE-codes*, zie [website](#).

Tabel 3: Sectoren bedrijven uit dataset (NL)

#	Sector	Bedrijven
1	Landbouw, bosbouw en visserij	16
2	Winning van delfstoffen	31
3	Industrie	304
4	Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	14
5	Distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering	13
6	Bouwnijverheid	73
7	Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen	307
8	Vervoer en opslag	61
9	Verschaffen van accommodatie en maaltijden	9
10	Informatie en communicatie	49
11	Financiële activiteiten en verzekeringen	380
12	Exploitatie van en handel in onroerend goed	23
13	Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	122
14	Administratieve en ondersteunende diensten	36
15	Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	-
16	Onderwijs	-
17	Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	12
18	Kunst, amusement en recreatie	3
19	Overige diensten	4

Noot: Deze tabel geeft een overzicht van de verdeling van de 1.457 bedrijven uit de dataset van tabel 2 over de verschillende sectoren. De onderverdeling is gebaseerd op de definities die worden gehanteerd door de Nederlandse Belastingdienst, waarbij bedrijven worden geclassificeerd op basis van hun *NACE*-code.

Tabel 4 en figuur 1 laten de historische ontwikkeling van het aandeel vrouwen in raden van bestuur en commissarissen van bedrijven uit de dataset zien. Het percentage vrouwen in raden van bestuur is gestegen van minder dan 6% in 2009 naar ruim 11% over boekjaar 2018. Het percentage vrouwen in raden van commissarissen is aanzienlijk meer gestegen over diezelfde periode: van 7% naar ruim 18%. Voorts is de aanzienlijke stijging van de standaarddeviatie opvallend. Deze stijging houdt in dat de onderlinge verschillen tussen bedrijven in de zetelverdeling van raden van bestuur en commissarissen over mannen en vrouwen substantieel zijn toegenomen. Klaarblijkelijk is de groei van het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht toe te schrijven aan een beperkt deel van de bedrijven uit de dataset, terwijl het overige deel achterblijft. Tot slot dient een voorbehoud te worden gemaakt voor de cijfers over 2018, daar het grootste gedeelte van de bedrijven uit de dataset hun jaarverslag over dit specifieke boekjaar nog niet hadden gepubliceerd op het moment van schrijven. Nu een groot aantal van de beursgenoteerde ondernemingen dit al wel had gedaan, is het percentage observaties afkomstig van beursvennootschappen in 2018 aanmerkelijk hoger dan in de overige boekjaren. Derhalve zijn de

Tabel 4: Historische ontwikkeling aandeel vrouwen in RvB en RvC (NL)

Jaar	RvB			RvC		
	Vrouw%	Std. Dev.	Observaties	Vrouw%	Std. Dev.	Observaties
2009	5,71	2,03	2.749	7,00	2,44	2.013
2010	5,90	2,20	3.002	8,02	3,01	2.120
2011	6,30	2,45	3.109	8,61	3,32	2.115
2012	7,06	2,88	3.157	9,82	3,98	2.107
2013	7,55	3,16	3.179	11,28	4,83	2.145
2014	8,53	3,75	3.246	12,48	5,51	2.132
2015	9,16	4,13	3.287	14,06	6,47	2.162
2016	9,95	4,63	3.368	15,43	7,26	2.138
2017	10,10	4,67	3.238	16,54	7,90	2.128
2018	11,21	3,63	615	18,45	6,44	591

Noot: Deze tabel presenteert de historische ontwikkeling van het percentage vrouwen in raden van bestuur (RvB) en commissarissen (RvC) tussen 2009 en 2018 in Nederland. Daarnaast zijn de percentuele standaarddeviatie en het aantal observaties per boekjaar weergegeven. Voor de cijfers over 2018 dient een voorbehoud te worden gemaakt, daar het op het moment van schrijven nog ontbrak aan de jaarverslagen van een groot aantal bedrijven uit de dataset. Nu veel beursgenoteerde ondernemingen hun jaarverslagen wel reeds hadden gedeponereerd, zijn de beursvennootschappen aanzienlijk oververtegenwoordigd in de dataset over 2018, ten opzichte van de voorgaande boekjaren. Tussen 2009 en 2017 bedroeg het gemiddelde percentage van observaties afkomstig van beursvennootschappen respectievelijk 10% en 18% voor de RvB en RvC. Over boekjaar 2018 bedroeg dit percentage respectievelijk 52% en 62%. Derhalve zijn de werkelijk geobserveerde percentages vrouwen in de RvB en RvC in 2018, van respectievelijk ruim 13% en bijna 20%, gecorrigeerd op basis van de resultaten uit de kwantitatieve analyses in tabel 5 en het gemiddelde percentage observaties afkomstig van beursvennootschappen tussen 2009 en 2017.

werkelijk geobserveerde percentages over 2018 gecorrigeerd voor deze oververtegenwoordiging, zoals beschreven in de toelichting bij tabel 4.

De resultaten tonen een ietwat gematigder beeld dan het onderzoek van de Commissie Monitoring in de Bedrijvenmonitor.⁶⁸ Dat onderzoek gaat uit van een groei van het percentage vrouwen in raden van bestuur van ruim 7% in 2012 naar bijna 12% in 2017. De resultaten met betrekking tot de raden van commissarissen zijn meer vergelijkbaar, met een groei van bijna 10% in 2012 naar ruim 16% in 2017. De verschillen zijn te verklaren door het gebruik van een aanzienlijk kleinere dataset in de Bedrijvenmonitor en het feit dat die data zijn verkregen met behulp van een vrijwillige enquête, wat de kans op vervuilde data vergroot.⁶⁹

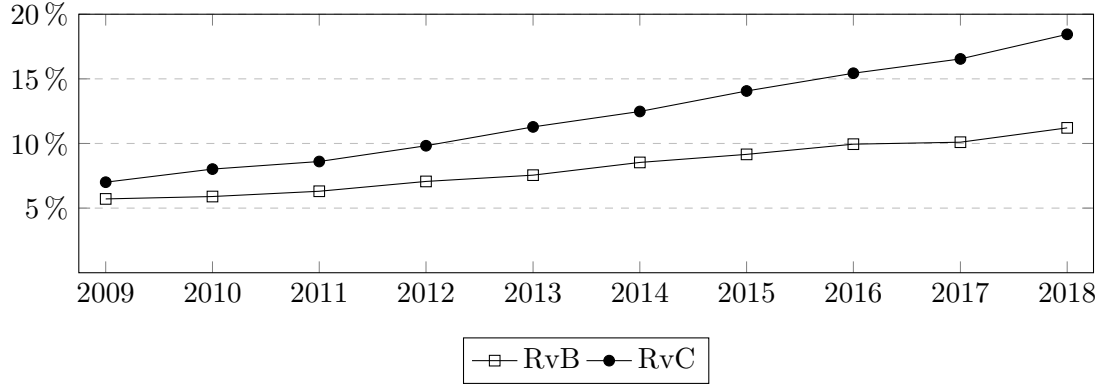
3.2. Methodologie

Voor de kwantitatieve analyses zijn meerdere regressies gedaan met behulp van de 'Ordinary Least Squares'-methode (hierna: OLS). Dit is een gangbare statistische methode om de invloed van bepaalde onafhankelijke variabelen te meten op een afhankelijke variabele. De verschillende

⁶⁸ Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht, *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*, p. 28.

⁶⁹ Bedrijven die conformeren aan het streefcijfer zullen eerder geneigd zijn tot deelname aan de enquête, waardoor de dataset een minder representatieve weergave van de werkelijkheid presenteert.

Figuur 1: Historisch aandeel vrouwen in RvB en RvC (NL)



Noot: Dit figuur illustreert de historische ontwikkeling van het aandeel vrouwen in raden van bestuur (RvB) en commissarissen (RvC) bij 'grote' naamloze en besloten vennootschappen in Nederland tussen 2009 en 2018. Voor de cijfers over 2018 dient hetzelfde voorbehoud gemaakt te worden als bij tabel 4. Wanneer alleen wordt gekeken naar de 50 grootste beursvennootschappen ontstaat een positiever beeld, zoals blijkt uit figuur 2.

regressies zijn gemodelleerd met behulp van het statistisch softwareprogramma MATLAB. Voor de Nederlandse dataset is een viertal regressies uitgevoerd.

Eerst is onderzocht wat de invloed is van verschillende variabelen op het percentage vrouwen in raden van bestuur en commissarissen. Hierbij is gekeken naar de invloed van de variabelen uit de zoekcriteria (i.e. omzet, werknemers en activa). Daarnaast is de invloed van de omvang van, en het percentage Nederlanders in, de raden van bestuur en commissarissen onderzocht. Ook is de invloed van een beursnotering getoetst. Voorts is gekeken naar de invloed van de invoering van het wettelijk streefcijfer en van de overbruggingsperiode, waarin de regeling in feite niet van kracht was. Tot slot is de invloed van sectoren, zoals gepresenteerd in tabel 3, geanalyseerd. Hierbij zijn de sectoren die niet, of zeer beperkt, zijn vertegenwoordigd in de dataset buiten beschouwing gelaten. Het regressiemodel is als volgt gedefinieerd:

$$Vrouw\% = c + \gamma_1 Omzet + \gamma_2 Werknemers + \gamma_3 Activa + \gamma_4 Omvang + \gamma_5 NL + \gamma_6 Beurs + \gamma_7 Overbrugging + \gamma_8 Invoering + \gamma_{9:23} Sector_{1:14,17} + \epsilon \quad (1)$$

waar $Vrouw\%$ de afhankelijke variabele is, c een constante is en $\gamma_{1:23}$ de onderscheidende regressiecoëfficiënten vertegenwoordigen. $Omzet$ in miljoenen euro's, $Werknemers$ en $Activa$ in miljoenen euro's zijn van het meest recente boekjaar. $Omvang$ is het aantal natuurlijke personen, en NL is het percentage Nederlanders, in het betreffende orgaan per boekjaar. $Beurs$ is een dummyvariabele die aangeeft of de betreffende onderneming beursgenoteerd is. $Invoering$ en $Overbrugging$ zijn dummyvariabelen voor respectievelijk $Jaar \geq 2013$ en $Jaar = 2016$. $Sector_i$ is een dummyvariabele die de toepasselijke sector identificeert.

Als tweede is onderzocht wat de invloed is van verschillende variabelen op de conformering aan het wettelijk streefcijfer. Hierbij zijn de variabelen uit de voorgaande regressie grotendeels overgenomen, met dit verschil dat de sectoren buiten beschouwing zijn gelaten, alsmede de invloed van de invoering van het wettelijk streefcijfer, daar voor deze analyse - als vanzelfsprekend - alleen is gekeken naar de data vanaf invoering. Daarnaast is een aantal variabelen toegevoegd

die de potentiële invloed van afronding kunnen blootleggen. Het regressiemodel is als volgt gedefinieerd:

$$\begin{aligned} Conform = c + \gamma_1 Omzet + \gamma_2 Werknemers + \gamma_3 Activa + \gamma_4 Omvang \\ + \gamma_5 NL + \gamma_6 Beurs + \gamma_7 Overbrugging + \gamma_{8:11} Omvang_{3,4,6,7} + \epsilon \end{aligned} \quad (2)$$

waar *Conform* de afhankelijke dummyvariabele (i.e. conform of non-conform) is, c een constante is en $\gamma_{1:11}$ de onderscheidende regressiecoëfficiënten vertegenwoordigen. $Omvang_{3,4,6,7}$ is een dummyvariabele die correspondeert met de omvang van de raden van bestuur en commissarissen van respectievelijk drie, vier, zes en zeven leden.

3.3. Kwantitatieve analyses

De resultaten van de vier regressiemodellen zijn opgenomen in Tabel 5. Paneel A bevat de regressiecoëfficiënten van model (1) en (2) voor raden van bestuur, terwijl Paneel B de regressiecoëfficiënten van dezelfde modellen voor de raden van commissarissen weergeeft. Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de coëfficiënten van de variabelen *Omzet* en *Werknemers* statistisch niet significant zijn en dus géén invloed hebben op het aandeel vrouwen, noch op conformering aan het wettelijk streefcijfer in raden van bestuur en commissarissen. *Activa* is daarentegen wel statistisch significant, maar de invloed ervan is eveneens nihil. Voorts blijkt dat de variabele *Omvang* geen significante invloed heeft op zowel het aandeel vrouwen als conformering aan het wettelijk streefcijfer in raden van bestuur. Ten aanzien van de raden van commissarissen heeft deze variabele alleen een (positieve) significante invloed op de conformering aan het streefcijfer. De variabele *NL* laat een tegengesteld effect zien voor Paneel A en B. Het percentage Nederlanders blijkt een significante negatieve invloed te hebben op het aandeel vrouwen in raden van bestuur, terwijl dit percentage bij de raden van commissarissen een significante positieve invloed blijkt te hebben. Dit impliceert dat de groei van het aandeel vrouwen in raden van bestuur voor een substantieel deel wordt gestuwd door buitenlandse vrouwelijke bestuurders, terwijl de groei van het aandeel vrouwen in raden van commissarissen voornamelijk van eigen bodem komt. Deze implicatie biedt, ten aanzien van de zetelverdeling in raden van bestuur, enigszins steun voor het argument dat sprake zou zijn van een onvoldoende aanbod van geschikte Nederlandse vrouwen.⁷⁰ Op basis van diezelfde implicatie gaat dit argument echter voor raden van commissarissen niet op. Op basis van de coëfficiënten van *Beurs* kan worden geconcludeerd dat een beursnotering een significante positieve invloed heeft op het aandeel vrouwen in raden van bestuur en commissarissen. De invloed van een beursnotering op conformering aan het streefcijfer blijkt daarentegen alleen voor raden van bestuur significant. De ogenschijnlijke invloed van een beursnotering biedt munitie voor critici die beweren dat het toezicht op conformering aan het wettelijk streefcijfer door de AV zeer beperkt is bij niet-beursgenoteerde ondernemingen. Voorts laat de variabele *Invoering* zien dat de invoering van het wettelijk streefcijfer een significante positieve invloed heeft gehad op het percentage vrouwen in raden van bestuur en commissarissen. Verder blijkt uit de coëfficiënten van variabele *Overbrugging* dat de tijdelijke overbruggingsperiode, waarin het streefcijfer de facto geen werking had, geen

⁷⁰ Middelkoop & Van der Holst, *V&O* 2013/6, p. 99-100; Perquin-Deelen, *ONDR* 2018/84, p. 481.

negatieve invloed heeft gehad. Hieruit kan worden afgeleid dat de bedrijven uit de dataset reeds hebben geanticipeerd op het door de Minister van OCW uitgesproken voornemen om het streefcijfer te verlengen.⁷¹ De invloed van sectoren varieert aanzienlijk tussen Paneel A en B. Hoewel maar liefst negen sectoren een hoge significante invloed hebben op het percentage vrouwen in raden van commissarissen, is dit aantal bij raden van bestuur beperkt tot vijf. Desalniettemin kan worden geconcludeerd dat geen één sector een significante negatieve invloed heeft op het aandeel vrouwen in raden van bestuur en commissarissen. Daarentegen heeft een groot aantal sectoren wél een significante positieve invloed. Hierbij springen met name de informatie en communicatie- (*Sector*₁₀) en de gezondheidszorgsector (*Sector*₁₇) eruit voor beide organen. Tot slot laten de coëfficiënten van de variabelen die zien op een specifieke omvang van raden van bestuur en commissarissen een opvallend beeld zien. Een omvang van drie leden (*Omvang*₃) heeft een significante positieve invloed op de conformering aan het wettelijk streefcijfer, terwijl een omvang van vier leden (*Omvang*₄) een significante negatieve invloed laat zien. Een vergelijkbaar, maar minder significant, patroon is waarneembaar bij een omvang van zes (*Omvang*₆) en zeven leden (*Omvang*₇). Deze constatering biedt steun voor de problematiek met afronding bij toepassing van het streefcijfer, zoals besproken in paragraaf 2.2 en geïllustreerd in tabel 1. Hoewel de bedrijven uit de dataset kort vóór het kantelpunt (i.e. bij drie en zes leden) een afronding naar boven lijken te hanteren, wordt daar buiten gekozen voor een afronding naar beneden. Door de gemiddelde omvang van respectievelijk 2,6 en 4,0 leden voor de raden van bestuur en commissarissen uit de dataset, zal derhalve bij het gros van de ondernemingen naar beneden worden afgerond.

3.4. *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk is onderzocht hoe de man-/vrouw-verhoudingen in raden van bestuur en commissarissen zijn ontwikkeld in Nederland, voor en na de invoering van het wettelijk streefcijfer. Uit de resultaten komt naar voren dat het gemiddelde aandeel vrouwen respectievelijk van bijna 6% en 7% in 2009 is gestegen naar ruim 11% en 18% in 2018. Uit de kwantitatieve analyses blijkt dat de invoering van het wettelijk streefcijfer 2013 een significante positieve invloed heeft gehad op het aandeel vrouwen in raden van bestuur en commissarissen. Daarnaast blijkt de groei van het aandeel vrouwen in raden van bestuur voor een belangrijk deel te zijn gestuwd door buitenlandse vrouwelijke bestuurders, terwijl de toename in raden van commissarissen met name van eigen bodem kwam. Ook volgt uit de analyses dat een beursnotering een positieve invloed op het aandeel vrouwen heeft, wat duidt op meer handhavend vermogen van de AV ten aanzien van het streefcijfer bij beursgenoteerde ondernemingen. Voorts kan worden geconcludeerd dat de invloed van sectoren varieert, maar dat deze variatie alleen een positieve uitwerking heeft op het aandeel vrouwen in raden van bestuur en commissarissen. Sectorspecifieke aanbodfactoren bieden derhalve geen rechtvaardiging voor non-conformering aan het wettelijk streefcijfer. Tot slot volgt uit de analyses dat bedrijven een wispelturige afrondingsmethodiek hanteren, waardoor in praktijk na toepassing van het streefcijfer gemiddeld naar beneden wordt afgerond.

⁷¹ *Kamerstukken II* 2015/16, 30420, 227.

Tabel 5: Regressiemodellen (NL)

Variabele	Paneel A: RvB				Paneel B: RvC			
	(1) Vrouw%		(2) Conform		(1) Vrouw%		(2) Conform	
<i>Constante</i>	0,0218	(0,0315)	0,0699***	(0,0079)	-0,0438	(0,0387)	0,0674***	(0,0198)
<i>Omzet</i>	0,0000	(0,0000)	0,0000	(0,0000)	0,0000*	(0,0000)	0,0000***	(0,0000)
<i>Werknemers</i>	0,0000	(0,0000)	0,0000	(0,0000)	0,0000	(0,0000)	0,0000***	(0,0000)
<i>Activa</i>	0,0000***	(0,0000)	0,0000***	(0,0000)	0,0000***	(0,0000)	0,0000***	(0,0000)
<i>Omvang</i>	-0,0016	(0,0013)	0,0030	(0,0021)	-0,0012	(0,0017)	0,0114***	(0,0044)
<i>NL</i>	-0,0106*	(0,0051)	-0,0515***	(0,0096)	0,1114***	(0,0060)	0,0441***	(0,0210)
<i>Beurs</i>	0,1196***	(0,0127)	0,0774***	(0,0185)	0,0425***	(0,0141)	0,0029	(0,0281)
<i>Overbrugging</i>	0,0053	(0,0084)	0,0116	(0,0097)	0,0181	(0,0118)	0,0366*	(0,0190)
<i>Invoering</i>	0,0284***	(0,0053)			0,0538***	(0,0073)		
<i>Sector₁</i>	-0,0339	(0,0411)			0,0545	(0,0510)		
<i>Sector₂</i>	0,0810**	(0,0368)			0,1227***	(0,0468)		
<i>Sector₃</i>	0,0128	(0,0316)			0,0830**	(0,0385)		
<i>Sector₄</i>	-0,0261	(0,0410)			0,1702***	(0,0474)		
<i>Sector₅</i>	0,1173***	(0,0390)			0,1962***	(0,0444)		
<i>Sector₆</i>	-0,0281	(0,0331)			-0,0243	(0,0407)		
<i>Sector₇</i>	0,0031	(0,0317)			0,0618	(0,0389)		
<i>Sector₈</i>	0,0362	(0,0337)			0,1391***	(0,0416)		
<i>Sector₉</i>	0,2406***	(0,0481)			-0,0371	(0,0551)		
<i>Sector₁₀</i>	0,1918***	(0,0337)			0,1489***	(0,0422)		
<i>Sector₁₁</i>	0,0302	(0,0317)			0,0600	(0,0388)		
<i>Sector₁₂</i>	0,0519	(0,0377)			0,0994**	(0,0464)		
<i>Sector₁₃</i>	0,0426	(0,0324)			0,0846**	(0,0399)		
<i>Sector₁₄</i>	0,0274	(0,0352)			0,0435	(0,0427)		
<i>Sector₁₇</i>	0,2138***	(0,0432)			0,2446***	(0,0512)		
<i>Omvang₃</i>			0,1041***	(0,0101)			0,1116***	(0,0189)
<i>Omvang₄</i>			-0,0316**	(0,0141)			-0,0529**	(0,0222)
<i>Omvang₆</i>			0,1139***	(0,0224)			0,1247***	(0,0310)
<i>Omvang₇</i>			-0,0281	(0,0303)			0,0208	(0,0370)
<i>R²</i>	0,0573		0,0503		0,1490		0,0577	
Observaties	10.149		5.673		4.517		2.488	

Noot: Deze tabel presenteert de kwantitatieve analyses naar de Nederlandse 'grote' besloten en naamloze vennootschappen tussen 2009 en 2018, zoals besproken in paragraaf 3.2. Paneel A toont de regressiecoëfficiënten van formule (1), die ziet op het percentage vrouwen in raden van bestuur (i.e. model 1), en van formule (2), die ziet op de zetelverdeling van raden van bestuur die conformeert aan het wettelijk streefcijfer (i.e. model 2). Paneel B toont de regressiecoëfficiënten van dezelfde regressiemodellen, maar dan toegepast op de raden van commissarissen. De kolommen met betrekking tot conformering aan het wettelijk streefcijfer zien op de data vanaf de invoering in 2013. De asterisken *, ** en *** representeren een statistische significantie op een niveau van respectievelijk 10%, 5% en 1%. De standaarddeviaties staan genoteerd tussen de haakjes naast de bijhorende regressiecoëfficiënten. R^2 illustreert de verklarende kracht van de verschillende modellen.

4. Rechtsvergelijkend onderzoek

Dit hoofdstuk behandelt het rechtsvergelijkend onderzoek naar een aantal andere landen die genderdiversiteit in bestuur en toezicht hebben gereguleerd. Hierin worden de volgende landen achtereenvolgens besproken: Noorwegen (paragraaf 4.1); Spanje (paragraaf 4.2); Frankrijk (paragraaf 4.3); Duitsland (paragraaf 4.5); en België (paragraaf 4.4). Per land wordt eerst de achtergrond van de regulering besproken, waarna de betreffende regeling uiteen wordt gezet en een aantal kanttekeningen wordt geplaatst. Tot slot bespreekt paragraaf 4.6 een aantal statistieken en sluit paragraaf 4.7 af met een conclusie en een antwoord op de bijhorende deelvraag.

4.1. Noorwegen

4.1.1. Achtergrond

De invoering van het Noors quotum voor genderdiversiteit in raden van bestuur in 2003, was wereldwijd het eerste voorbeeld van regulering ten aanzien van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen in economische besluitvorming.⁷² Hoewel de discussie over meer gelijkheid al een langere tijd in een groot aantal landen speelde, was een dergelijke innovatieve, maar vooral ook radicale, maatregel als een quotum nog niet eerder overwogen.⁷³ In Noorwegen, maar ook in de andere Scandinavische landen, bestaat een diepgewortelde cultuur waarin zoveel mogelijk gelijkheid van mannen en vrouwen wordt nagestreefd.⁷⁴ Het is dan ook enigszins gek dat deze landen binnen Europa niet altijd voorop hebben gelopen op het gebied van genderdiversiteit in bestuurlijke functies.⁷⁵ Decennia lang domineerden vrouwelijke bestuurders de publieke, en mannelijke de private, sector in Noorwegen.⁷⁶ In een poging om de balans te herstellen, waren sinds de jaren 90 meerdere maatregelen geïnitieerd. Het werd bijvoorbeeld mogelijk voor bedrijven en instellingen om een voorkeursbeleid op te stellen voor werving en selectie, waarin kon worden vastgelegd dat een geslacht de voorkeur genoot wanneer sprake was van kandidaten met gelijke kwalificaties.⁷⁷ In aanvulling hierop werd het mogelijk om het geslacht van een kandidaat mee te nemen in zijn algehele beoordeling, waardoor in feite het voorkeursbeleid al in een eerder stadium van het wervingsbeleid werd toegestaan (i.e. voordat überhaupt sprake is van twee kandidaten met gelijke kwalificaties van ander geslacht).⁷⁸ De maatregelen bleken weinig effectief: in 2002 bedroeg het percentage vrouwen in raden van bestuur van beursvennootschappen in Noorwegen slechts 6%.⁷⁹ Door het ogenschijnlijke onvermogen van het bedrijfsleven, en het gebrek aan vrijwillige initiatieven om het percentage vrouwen in raden van bestuur te verhogen, zag de Noorse regering zich genoodzaakt tot de invoering van een bindend quotum, temeer nu de statistieken het imago van Noorwegen ondermijnden als koploper op het gebied van gelijkheid van mannen en vrouwen.⁸⁰

⁷² Teigen, *EUI Working Paper Law* 2015/22, p. 11.

⁷³ Teigen 2012a, p. 32-33.

⁷⁴ Melby, Carlsson Wetterberg & Ravn 2008, p. 1-2; Machold e.a. 2013, p. 3.

⁷⁵ Teigen 2012a, p. 70.

⁷⁶ Teigen 2012a, p. 88.

⁷⁷ Teigen, *SJM* 2002/18, p. 202-203; Teigen 2012a, p. 75.

⁷⁸ Binnen de EU is dit waarschijnlijk niet toegestaan, nu dit strijdig zou zijn met het gelijkheidsbeginsel en de jurisprudentie van het HvJ EG/EU.

⁷⁹ Teigen 2012a, p. 74.

⁸⁰ Teigen 2012a, p. 77-79.

Tabel 6: Quotum (NO)

Omvang	Minimum		%	
	Vrouwen	Mannen	Laag	Hoog
2 – 3	1	1	33	50
4 – 5	2	2	40	50
6 – 8	3	3	38	50
9	4	4	44	44
≥ 10	40%	40%	40	40

Noot: Deze tabel illustreert de Noorse quotumregeling. Per omvang van raden van bestuur is het minimumaantal bestuurders, en de daaruit volgende laagste en hoogste minimale percentage zetelverdeling, per geslacht weergegeven.

4.1.2. *Huidige regeling*

Het wettelijk kader voor de quotumregeling is neergelegd in art. 6-11a/20-6 van de 'Lov om allmennaksjeselskaper'.⁸¹ In deze artikelen is bepaald dat de zetels van raad van bestuur voor ten minste 40% over vrouwen en voor ten minste 40% over mannen moeten worden verdeeld. Noorwegen hanteert een monistisch bestuursmodel, waardoor het quotum integraal wordt toegepast op de zetels van het bestuur en toezicht, die zijn verenigd in hetzelfde vennootschappelijk orgaan: de 'Styret'.⁸² In tegenstelling tot de Nederlandse regeling, kent de Noorse variant wél een geregleerde afrondingsmethodiek, zoals geïllustreerd in tabel 6.⁸³ Handhaving van de quotumregeling is geregeld in art. 16-15 lid 2, op grond waarvan schending kan leiden tot liquidatie van de onderneming. Deze strikte handhaving laat zien waarom wordt gesproken van een 'bindend quotum', terwijl ten aanzien van de Nederlandse regeling de term 'streefcijfer' meer gepast is. Hoewel de wet, die ten grondslag ligt aan het quotum, reeds in 2003 werd aangenomen door het Noors parlement, is de regeling pas in de jaren daarna gefaseerd in werking getreden.⁸⁴ De Noorse variant van de naamloze vennootschap, de 'Allmennaksjeselskap' (hierna: ASA), valt sinds 2006 onder de reikwijdte ten aanzien van nieuw opgerichte vennootschappen, en sinds 2008 voor vennootschappen die reeds bestonden.⁸⁵ Naar schatting zijn in totaal tussen de 1.000 en 1.750 Noorse bedrijven en instellingen aan de quotumregeling onderworpen.⁸⁶

4.1.3. *Kanttekeningen*

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de (uitwerking van de) Noorse regeling in huidige vorm. Ten eerste is kritiek geuit op het feit dat de reikwijdte van de regeling is beperkt tot een fractie van het totale aantal bedrijven in Noorwegen.⁸⁷ De Noorse variant van

⁸¹ Noorse variant van Boek 2 van het BW; Teigen 2012a, p. 77-79.

⁸² Teigen 2012a, p. 78.

⁸³ Øystein Strøm 2019, p. 8.

⁸⁴ Teigen 2012a, p. 71.

⁸⁵ In Noorwegen is ASA de vereiste rechtsvorm voor een beursnotering, maar niet alle ASA's zijn beursvennootschappen.

⁸⁶ Teigen 2012a, p. 82; Teigen 2012b, p. 123

⁸⁷ Teigen 2012a, p. 82-84.

de besloten vennootschap valt bijvoorbeeld niet onder het quotum, terwijl deze rechtsvorm - met een omvang van 160 duizend bedrijven - met afstand het meest wordt gebruikt. Tijdens de behandeling van het wetsvoorstel is uitdrukkelijk gekozen om deze specifieke rechtsvorm niet onder de reikwijdte te laten vallen, daar het merendeel van de besloten vennootschappen eigendom is van particulieren. Het opleggen van een bindend quotum zou derhalve een te grote inbreuk maken op de autonomie over particulier eigendom.⁸⁸ De aandelen van (beursgenoteerde) naamloze vennootschappen worden daarentegen voor het leeuwendeel gehouden door institutionele beleggers, waardoor de inbreuk meer is te rechtvaardigen. Bovendien bestond de verwachting bij het Noors parlement dat de quotumregeling een spill-over-effect zou bewerkstelligen, waarbij het aandeel vrouwen in bestuurlijke functies van bedrijven die niet onder de reikwijdte van het quotum vallen, zou stijgen door de toename van het aandeel vrouwelijke bestuurders bij bedrijven die wél onder de reikwijdte vallen. In een Noors onderzoek uit 2012 komt echter naar voren dat van een dergelijk effect op dat moment geen sprake was.⁸⁹

Ten tweede bestaat kritiek op een onbedoelde uitwerking van de regeling, doordat in toenevende mate sprake is van een 'old girls network' in Noorwegen.⁹⁰ Doordat gemiddeld gezien bedrijven in een relatief kort tijdsbestek een aanzienlijke stijging van het percentage vrouwen in hun raden van bestuur moesten realiseren, is het aantal vrouwen dat meerdere niet-uitvoerende bestuursfuncties vervult explosief gestegen. In de literatuur worden deze vrouwen aangeduid als 'golden skirts', nu zij een deel van hun bestuurlijke functies puur hebben te danken aan de introductie van het bindend quotum.⁹¹ Deze vrouwen vervulden reeds bestuurlijke functies ten tijde van de introductie van de quotumregeling, waardoor zij over de juiste ervaring beschikten en bovendien gemakkelijk konden worden geïdentificeerd door bedrijven die naarstig opzoek waren naar vrouwelijke bestuurders, ter conformering aan het quotum. In Nederland wordt deze problematiek deels ondervangen door de eerdergenoemde wettelijke limiteringsregeling voor het aantal commissariaten.

4.2. Spanje

4.2.1. Achtergrond

Spanje was wereldwijd het tweede land, en de eerste EU-lidstaat, waarin regulering van genderdiversiteit in raden van bestuur werd geïntroduceerd.⁹² Sinds de jaren 90 waren reeds diverse initiatieven opgetuigd om de gelijkheid van mannen en vrouwen te bewerkstelligen, daar het land van oudsher een cultuur kende waarin mannen structureel werden bevoorrecht.⁹³ In 1999 werd een wet aangenomen die ervoor moest zorgen dat de balans tussen werk en privé aanzienlijk werd verbeterd (e.g. verkorte werkweek en langer vaderschapsverlof), waarmee tevens de vrouwelijke participatie op de arbeidsmarkt werd gestimuleerd.⁹⁴ Ook werd Spanje in 2004 het eerste land ter wereld met een gelijk aantal vrouwelijke en mannelijke ministers. Deze

⁸⁸ Teigen 2012a, p. 83.

⁸⁹ Teigen 2012a, p. 84.

⁹⁰ Øystein Strøm 2019, p. 15-17; Seierstad & Opsahl, *SJM* 2011/27, p. 6-8; Teigen 2012a, p. 87.

⁹¹ Seierstad & Opsahl, *SJM* 2011/27, p. 5.

⁹² Gabaldon & Giménez 2017, p. 47.

⁹³ Gonzáles Menéndez & Martínez Gonzáles 2012, p. 169.

⁹⁴ Lückérath-Rovers & Paans, *ONDR* 2011/31, par. 3; Gonzáles Menéndez & Martínez Gonzáles 2012, p. 171.

politieke ontwikkeling plaveide de weg voor een vrouwelijke minister uit het kabinet, die nog in datzelfde jaar - vermoedelijk geïnspireerd door het Noors quotum - met een eerste aanzet voor de 'Ley de igualdad' (hierna: Spaanse Gelijkheidswet) kwam. Dit wetsvoorstel maakte deel uit van een groter pakket aan beleidsmaatregelen ter realisatie van meer gelijkheid in de samenleving.⁹⁵ Uiteindelijk werd de Gelijkheidswet in 2007 aangenomen, waarmee een evenwichtige zetelverdeling over mannen en vrouwen in de politiek en het bedrijfsleven voor het eerst wettelijk werd vastgelegd in Spanje.⁹⁶ Daarnaast was in het jaar daarvoor de Spaanse Corporate Governance Code (hierna: de Spaanse Code) al aangepast, waardoor beursvennootschappen reeds vanaf toen een uitleg in hun jaarverslag verschuldigd waren indien zij over géén of slechts een beperkt aantal vrouwelijke bestuurders beschikten.⁹⁷

4.2.2. *Huidige regeling*

Het wettelijk kader voor de evenwichtige zetelverdeling in raden van bestuur is neergelegd in artt. 75 en 78 van de Spaanse Gelijkheidswet. In eerstgenoemd wetsartikel is bepaald dat commerciële ondernemingen die verplicht zijn om een volledige jaarrekening te publiceren, eveneens gehouden zijn om ernaar te streven een voldoende aantal vrouwelijk bestuurders aan te trekken opdat, binnen acht jaar na de inwerkingtreding van de wet, een evenwichtige aanwezigheid van mannelijke en vrouwelijke bestuurders is gerealiseerd. Art. 78 bepaalt dat voor een evenwichtige zetelverdeling is vereist dat géén geslacht voor minder dan 40% of - inherent hieraan - voor meer dan 60% is vertegenwoordigd. Nu het ontbreekt aan enige mogelijkheden tot wettelijke handhaving, is ook in dit geval sprake van een 'streefcijfer' in tegenstelling tot een 'quotum'.⁹⁸ Verder hanteert Spanje een monistisch bestuursmodel, waardoor het streefcijfer integraal geldt voor het bestuur en het toezicht van de onderneming, die beide zijn verenigd in hetzelfde vennootschappelijk orgaan, de 'Consejo de administración'.⁹⁹ Op basis art. 258 van de 'Ley de Sociedades de Capital'¹⁰⁰ zijn bedrijven verplicht tot het deponeren van een volledige jaarrekening indien zij niet voldoen aan tenminste twee van de volgende criteria gedurende twee opeenvolgende boekjaren:

- (a) de waarde van de activa bedraagt niet meer dan €11.400.000;
- (b) de netto jaarlijkse omzet bedraagt niet meer dan €22.800.000;
- (c) het gemiddeld aantal werknemers bedraagt minder dan 250.

De materiële reikwijdte en de wetssystematiek van de regeling zijn daarmee zeer vergelijkbaar met die van het Nederlands streefcijfer, met dit verschil dat in Spanje een minder zwaar groottecriterium geldt ten aanzien van activa en omzet. Daarnaast verschillen de regelingen op het gebied van handhaving, daar in Spanje is gekozen voor een meer stimulerend beleid (i.e. bedrijven die conformeren genieten voorrang bij overheidsaanbestedingen) in plaats van echte

⁹⁵ Gonzáles Menéndez & Martínez Gonzáles 2012, p. 172.

⁹⁶ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; Gonzáles Menéndez & Martínez Gonzáles 2012, p. 175-176.

⁹⁷ Gabaldon & Giménez 2017, p. 57.

⁹⁸ Gabaldon & Giménez 2017, p. 57-58.

⁹⁹ Gabaldon & Giménez 2017, p. 54.

¹⁰⁰ Spaanse variant van Boek 2 van het BW.

handhaving, terwijl in Nederland is gekozen voor de lichtste vorm van handhaving met de 'pas toe of leg uit'-methodiek.¹⁰¹

4.2.3. Kanttekeningen

Het gebrek aan handhaving is de belangrijkste kanttekening die is geplaatst in de literatuur bij het Spaanse wettelijk streefcijfer.¹⁰² Verschillende onderzoeken tonen aan dat quota voor genderdiversiteit zonder effectieve mogelijkheden tot handhaving, slechts marginaal bijdragen aan de groei van het percentage vrouwen in raden van bestuur.¹⁰³ Dit blijkt ook uit een tweetal kwantitatieve onderzoeken, waarin wordt geconcludeerd dat de invoering van het Spaans wettelijk streefcijfer géén significante invloed heeft gehad op het percentage vrouwen in het bestuur en toezicht.¹⁰⁴ Daarnaast bestaat kritiek op het feit geen rekening wordt gehouden met sectorspecifiek aanbod, daar de regeling alleen voorziet in een uniform streefcijfer, waarbij geen mogelijkheden tot gerechtvaardigde afwijking zijn geïncorporeerd.¹⁰⁵ Spaans onderzoek wijst uit dat de vrouwelijke toevoer vanuit senior managementfuncties in de sector waarin het bedrijf actief is de belangrijkste drijver is voor het percentage vrouwen in raden van bestuur in Spanje.¹⁰⁶ Dit impliceert dat de haalbaarheid van conformering aan het wettelijk streefcijfer nogal varieert tussen ondernemingen uit verschillende sectoren, nu het aanbod van vrouwen in de financiële sector bijvoorbeeld aanzienlijk groter is dan in de technologiesector, waardoor een wettelijke mogelijkheid tot afwijking wellicht wenselijk is.¹⁰⁷ In de Nederlandse streefcijferregeling is deze mogelijkheid tot gerechtvaardigde afwijking wel opgenomen, door handhaving met de 'pas toe of leg uit'-methodiek.

4.3. Frankrijk

4.3.1. Achtergrond

In 2011 werd Frankrijk de tweede EU-lidstaat waarin een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de top van het bedrijfsleven wettelijk is gereguleerd.¹⁰⁸ Hoewel het land een relatief klein verschil tussen het percentage mannen en vrouwen in (senior) managementfuncties kende, was sprake van een behoorlijk scheve verhouding in het bestuur en toezicht van ondernemingen (i.e. vlak voor de regulering was hiervan respectievelijk 3% en 5% vrouw).¹⁰⁹ Nu Frankrijk binnen de EU altijd voorop heeft gelopen in de strijd voor meer gelijkheid tussen geslachten, was de regulering van een evenwichtige zetelverdeling in deze organen een logisch gevolg van een reeks maatregelen die sinds de jaren 90 waren ingevoerd (e.g. gelijke beloning en promotiemogelijkheden).¹¹⁰ In 2006 werd, tijdens het parlementaire debat over gelijke belonin-

¹⁰¹ Gabaldon & Giménez 2017, p. 47-48.

¹⁰² Verge & Lombardo, *EUI Working Paper Law* 2015/24, p. 7; Lombardo 2016, p. 21.

¹⁰³ Armstrong & Walby 2012, p. 14; Piscopo & Clark 2013, p. 14-15.

¹⁰⁴ De Cabo, Gimeno & Escot, *Corporate Governance: An International Review* 2011/19, p. 87; Verge & Lombardo, *EUI Working Paper Law* 2015/24, p. 7-8.

¹⁰⁵ Gonzáles Menéndez & Martínez Gonzáles 2012, p. 173.

¹⁰⁶ De Cabo, Gimeno & Escot, *Corporate Governance: An International Review* 2011/19, p. 91.

¹⁰⁷ De Cabo, Gimeno & Escot, *Corporate Governance: An International Review* 2011/19, p. 89.

¹⁰⁸ Boschma e.a. 2017, p. 500.

¹⁰⁹ Smith, Srinivasan & Zhuk 2012, p. 150, 153-154.

¹¹⁰ Smith, Srinivasan & Zhuk 2012, p. 154-156.

gen, voor het eerst gesproken over regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht.¹¹¹ De Franse Constitutionele Raad oordeelde echter dat een wettelijk quotum ter realisatie van een evenwichtige zetelverdeling strijdig was met de Grondwet, waardoor een noodzakelijke grondwetswijziging volgde in 2008.¹¹² Sindsdien biedt art. 1 van de Franse Grondwet de mogelijkheid voor stimuleringsmaatregelen ter bevordering van de gelijkheid van mannen en vrouwen in politiek én bedrijfsleven. Hierop volgde in 2009 een wetsvoorstel waarin werd gepleit voor een gefaseerde quotumregeling, zodat na drie jaar moest zijn voldaan aan een minimale zetelverdeling over mannen en vrouwen van 20% en na zes jaar tenminste 40%.¹¹³ Na een uitvoerig wetgevingsproces en verschillende amendementen, is de regeling uiteindelijk aan het begin van 2011 in werking getreden.¹¹⁴

4.3.2. *Huidige regeling*

Het wettelijk kader voor de evenwichtige zetelverdeling in bestuur en toezicht is neergelegd in respectievelijk artt. 225-18-1 en 225-69-1/226-4-1 van de 'Code de Commerce'.¹¹⁵ Hierin is bepaald dat de 'société anonyme' (hierna: SA), de Franse variant van een naamloze vennootschap, en de 'société en commandite par actions' (hierna: SCA), die geen Nederlandse equivalent kent, onder de reikwijdte van de quotumregeling vallen mits het gaat om een beursvennootschap of een vennootschap die voldoet aan het groottecriterium. Dit criterium vereist dat een vennootschap gedurende drie opeenvolgende boekjaren beschikt over minimaal 250 werknemers én een omzet of balanstotaal van tenminste €50 miljoen. Naar schatting vallen ongeveer 1.000 vennootschappen onder de reikwijdte van de regeling.¹¹⁶ Voor beursvennootschappen geldt vanaf 2017 een minimale zetelverdeling van het bestuur en toezicht 40% over mannen en vrouwen, met een tussenstap van 20% sinds 2014. Ten aanzien van niet-genoteerde vennootschappen, met tenminste 500 of 250 werknemers, geldt een quotum van 40% vanaf respectievelijk 2017 of 2020. Frankrijk hanteert zowel een monistisch als een dualistisch bestuursmodel, waarbij het quotum alleen ziet op de 'conseil d'administration' (i.e. monistisch bestuursorgaan) en de 'conseil de surveillance' (i.e. dualistisch toezichthoudend orgaan).¹¹⁷ Het dualistisch bestuursorgaan, de 'directoire', valt derhalve niet onder de reikwijdte van de regeling. Op grond van artt. 225-17 en 225-69 van de Code de Commerce dienen beide organen uit minimaal drie en maximaal achttien leden te bestaan, naar gelang de invulling van de onderneming. De handhaving van de quotumregeling is geregeld in artt. 225-20 en 225-70, waarin is bepaald dat een benoeming die in strijd is met de regeling van rechtswege nietig is. Daarnaast kunnen de presentiegelden, voor het bijwonen van vergaderingen van het bestuur en toezicht, worden opgeschort indien niet is voldaan aan de minimale zetelverdeling. Deze zware sancties laten zien waarom ook hier de term 'quotum' is gerechtvaardigd. Tot slot kent de Franse regeling géén uniforme afrondingsme-

¹¹¹ Smith, Srinivasan & Zhuk 2012, p. 154; Boschma e.a. 2017, p. 500.

¹¹² De Franse Constitutionele Raad is in Frankrijk een rechterlijke instelling die controleert of verkiezingen en referenda correct verlopen en dat wetten waarover al is gestemd, in overeenstemming zijn met de grondwet; Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République.

¹¹³ Smith, Srinivasan & Zhuk 2012, p. 157.

¹¹⁴ Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

¹¹⁵ Franse variant van Boek 2 van het BW.

¹¹⁶ Boschma e.a. 2017, p. 502.

¹¹⁷ Boschma e.a. 2017, p. 503.

Tabel 7: Quotum (FR)

Omvang	3	4	5	6	7	8	≥ 9
Minimum	1	1	2	2	3	3	40%
Maximum	2	3	3	4	4	5	60%
Feitelijk %	33	25	40	33	43	38	40

Noot: Deze tabel illustreert de Franse quotumregeling. Per omvang is het minimale en maximale aantal zetels per geslacht weergegeven, alsmede het daaruit volgende feitelijk quotum.

thodiek, daarentegen is wel bepaald dat voor een omvang tot en met acht personen het verschil tussen het aantal zetels per geslacht niet groter mag zijn dan twee. Tabel 7 illustreert deze wettelijke beperking aan de hand van een numeriek voorbeeld.

4.3.3. Kanttekeningen

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de Franse regeling, dat met name ziet op de beperkte materiële reikwijdte ervan. Nu de 'société par actions simplifiée' (hierna: SAS), de Franse variant van de besloten vennootschap, niet onder de quotumregeling valt, kunnen een niet-beursgenoteerde SA en een SCA de regeling relatief eenvoudig omzeilen met een juridische omzetting in een SAS.¹¹⁸ Daarnaast kunnen ondernemingen vrijelijk kiezen voor een beperkte werking van het quotum, zoals ook blijkt uit tabel 7, door de omvang van het bestuur en toezicht te reduceren tot drie of vier leden en (een deel van) de bestuurlijke besluitvorming te verplaatsen naar bijvoorbeeld een ExCo.¹¹⁹ Hoewel binnen de Noorse afrondingsmethodiek eveneens discrepantie kan bestaan in de feitelijke uitwerking van het quotum bij verschillende omvangs, zijn deze verschillen aanzienlijk kleiner dan bij de mogelijke uitwerking van de Franse regeling. Ten opzichte van de Nederlandse streefcijferregeling, zoals geïllustreerd in tabel 1, resulteert de toepassing van het Frans quotum daarentegen (potentieel) wél in kleinere verschillen.

4.4. België

4.4.1. Achtergrond

Kort na het Frans quotum, volgde België in datzelfde jaar ook met een quotumregeling, door de inwerkingtreding van de Wet van 28 juli 2011 (hierna: Belgische Quotumwet).¹²⁰ Hoewel een quotum voor genderdiversiteit op het niveau van raden van bestuur niet geheel nieuw was in België (i.e. de beheerders van het aardgasvervoersnet en de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen kenden een vergelijkbaar quotum al sinds respectievelijk 1965 en 2002), stuitte

¹¹⁸ Bousquet e.a. 2016, p. 10; Boschma e.a. 2017, p. 503.

¹¹⁹ Bousquet e.a. 2016, p. 10; Boschma e.a. 2017, p. 507.

¹²⁰ Wet van 28 juli 2011 tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, het Wetboek van vennootschappen en de wet van 19 april 2002 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de raad van bestuur van de autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij.

het wetsvoorstel tot regulering van een evenwichtige zetelverdeling van raden van bestuur ten aanzien van de private sector op veel (politieke) weerstand.¹²¹ De voornaamste punten van kritiek waren dat ondernemingen géén serieuze mogelijkheid tot zelfregulering is geboden en dat een quotum een te grote inbreuk maakt op de vrijheid van ondernemen.¹²² Daarnaast werd het absolute karakter van de quotumregeling gehekeld, daar geen wettelijke mogelijkheden tot gerechtvaardigde afwijking waren geïncorporeerd in het wetsvoorstel. Tot slot werd betwijfeld of een onbegrensd quotum niet strijdig is met het Europees gelijkheidsbeginsel, nu geen horizonbepaling in het voorstel voor de quotumregeling was opgenomen.¹²³ Deze bezwaren boden uiteindelijk te weinig tegenwicht voor het breed gevoelde verantwoordelijkheidsgevoel onder Belgische politici voor een betere vertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven.¹²⁴ Als compromis werd besloten de ingevoerde quotumregeling in 2023 aan een politieke evaluatie te zullen onderwerpen.¹²⁵

4.4.2. *Huidige regeling*

Het wettelijk kader voor het private quotum is neergelegd in art. 518bis van het 'Wetboek van vennootschappen' (hierna: W.Venn).¹²⁶ Hierin is bepaald dat naamloze vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt, een zodanige zetelverdeling van de raad van bestuur moeten hebben dat ieder geslacht door tenminste één derde van het totaal aantal zetels is vertegenwoordigd. Via de doorverwijsbepalingen uit art. 657 W.Venn en art. 47.2 SE-verordening, vallen de commanditaire vennootschappen op aandelen en de Europese SE, waarvan de effecten op een gereguleerde markt zijn genoteerd, ook onder de reikwijdte van de quotumregeling.¹²⁷ Het gaat hier dus - naast beursvennootschappen - ook om vennootschappen waarvan andersoortige effecten dan aandelen zijn genoteerd. De wetgever heeft de regeling uitdrukkelijk willen beperken tot ondernemingen die gebruikmaken van de financiële markten, daar deze vennootschappen een beroep doen op het publieke financiële bestel. Hierom is een inperking van hun vrijheid van ondernemen beter te rechtvaardigen.¹²⁸ Voorts is gekozen voor een gefaseerde invoering van de regeling waardoor, op grond van art. 7 van de Belgische Quotumwet, 'grote' en 'kleine' genoteerde vennootschappen respectievelijk pas vanaf boekjaar 2017 en 2019 aan het quotum moeten conformeren. Om als 'kleine' vennootschap te worden aangemerkt, dient aan tenminste twee van de volgende criteria te zijn voldaan:

- (a) de waarde van de activa bedraagt niet meer dan €43.000.000;
- (b) de netto jaarlijkse omzet bedraagt niet meer dan €50.000.000;
- (c) het gemiddeld aantal werknemers bedraagt minder dan 250.

De handhaving van de quotumregeling is eveneens geregeld in art. 518bis W.Venn, waarin

¹²¹ Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1032-1033; Boschma e.a. 2017, p. 483-484.

¹²² Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1030; Boschma e.a. 2017, p. 484.

¹²³ Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1028.

¹²⁴ Boschma e.a. 2017, p. 484.

¹²⁵ Boschma e.a. 2017, p. 485.

¹²⁶ Belgische variant van Boek 2 van het BW; De gelijktijdige invoering van vergelijkbare quota voor staatsbedrijven en de Nationale loterij, zijn - met het oog op de inkadering van deze scriptie - buiten beschouwing gelaten.

¹²⁷ Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1032.

¹²⁸ Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1029; Boschma e.a. 2017, p. 485.

is bepaald dat een benoeming die strijdig is met de regeling 'nietig' is. Anders dan in het Nederlands recht geldt dit niet van rechtswege, maar dient voor een nietigverklaring binnen zes maanden door een belanghebbende een vordering te worden ingesteld bij de rechtbank, zoals volgt uit art. 178 jo. 198 W.Venn. Wanneer deze vordering achterwege blijft, worden tijdens de eerstvolgende AV de aan het bestuursmandaat verbonden (financiële) voordelen ontnomen (e.g. bezoldiging, opties op aandelen en vrijwaringsregelingen). Daarnaast dient, op straffe van een boete aan de individuele bestuurders, een uitleg in het bestuursverslag te worden gegeven over de verrichte inspanningen om aan het quotum te conformeren, op grond van art. 128 W.Venn. Deze zware vorm van sanctionering laat zien waarom ook hier de term 'quotum' is gerechtvaardigd. Verder valt - hoewel België zowel een monistisch als een dualistisch bestuursmodel hanteert - alleen de 'raad van bestuur' (i.e. in België een monistisch bestuursorgaan) onder de reikwijdte van de quotumregeling. Het 'directiecomité' (i.e. dualistisch bestuursorgaan) hoeft derhalve niet te conformeren aan het quotum. Op grond van art. 518 W.Venn bestaat de raad van bestuur uit minimaal drie leden, tenzij de vennootschap slechts twee aandeelhouders heeft. Tot slot beschikt de regeling over een gereguleerde afrondingsmethodiek, die bepaalt dat bij toepassing van het quotum moet worden afgerond naar het dichtstbijzijnde heel getal.

4.4.3. *Kanttekeningen*

In de literatuur is een aantal kanttekeningen geplaatst bij de Belgische regeling, dat voornamelijk ziet op het ontbreken van een expliciete doorgrijpbepaling naar rechtspersoon-bestuurders.¹²⁹ Hoewel ervan uit wordt gegaan dat het quotum analoog moet worden toegepast op de vertegenwoordiger van een rechtspersoon-bestuurder, berust dit niet op enige wettelijke basis. Bovendien kan de nietigheid van de benoeming van deze vertegenwoordiger niet worden ingeroepen, waardoor de regeling op het niveau van de rechtspersoon-bestuurder haar slagkracht mist.¹³⁰ In praktijk zal dit niet heel problematisch zijn, nu het veelal gaat om 'management-vennootschappen', waarin een wisseling van vertegenwoordiger in de regel niet voorkomt.¹³¹

4.5. *Duitsland*

4.5.1. *Achtergrond*

In 2015 werd in Duitsland, na een wetgevingsproces van twee jaar en forse weerstand uit het bedrijfsleven, genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven wettelijk gereguleerd.¹³² Het maatschappelijk debat werd in de jaren daarvoor al een geruime tijd beheerst door de vraag of sociaal wenselijke eisen aan bedrijven konden worden opgelegd.¹³³ De ingevoerde verplichting om de salariskloof tussen de top en onderkant van de onderneming actief te monitoren en te dichten, als reactie op de financiële crisis van 2008, wordt als kantelpunt in dit debat gezien.¹³⁴ Hoewel in 2007 en 2009 twee wetsvoorstellen voor de invoering van een quotum voor genderdiversiteit in bestuur en toezicht nog op onvoldoende politieke steun kon rekenen, was een nieuwe

¹²⁹ Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1034; Boschma e.a. 2017, p. 487.

¹³⁰ Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1038.

¹³¹ Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1036.

¹³² Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 58; Boschma e.a. 2017, p. 493.

¹³³ Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 53-54.

¹³⁴ Möllers & Hailer, *Juristische Zeitung* 2012/67, p. 847.

coalitie in 2014 wél in staat om voldoende draagvlak te vinden voor een quotumregeling.¹³⁵ Volgens de Duitse Minister van Justitie was wetgeving noodzakelijk, omdat met eerdere pogingen tot zelfregulering geen successen waren geboekt ten aanzien van een evenwichtige zetelverdeling over mannen en vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Ondanks het kantelpunt in het publieke debat, bestond nog altijd veel weerstand tegen een absoluut quotum, zonder gerechtvaardigde mogelijkheden tot afwijking, in de politiek en het bedrijfsleven.¹³⁶ Uiteindelijk heeft dit geleid tot een politiek compromis in de vorm van een tweesporenbeleid, waardoor in april 2015 zowel een bindend quotum als een flexibel streefcijfer werden ingevoerd in Duitsland.¹³⁷

4.5.2. *Huidige regeling*

Het wettelijk kader voor het bindend quotum is neergelegd in art. 96 lid 2 van de 'Aktiengesetz' (hierna: AktG).¹³⁸ Hierin is bepaald dat een beursgenoteerde 'Aktiengesellschaft' (hierna: AG) die is onderworpen aan het medezeggenschapsregime moet zorgen voor een zodanige zetelverdeling van de 'Aufsichtsrat' (i.e. dualistisch toezichtsorgaan) dat tenminste 30% van de zetels is verdeeld over mannen en tenminste 30% over vrouwen.¹³⁹ Naar schatting vallen slechts 108 bedrijven onder de reikwijdte van de quotumregeling.¹⁴⁰ De Aufsichtsrat bestaat uit twee geledingen met een gelijk aantal zetels, waarvan een geleding door de werknemers wordt benoemd en een door de aandeelhouders. In beginsel dient het quotum integraal te worden toegepast, tenzij door het orgaan wordt besloten om het quotum per geleding toe te passen. De handhaving van de quotumregeling is geregeld in art. 250 lid 1 onder 5 AktG, wat bepaalt dat een benoeming in strijd met het quotum van rechtswege nietig is. Derhalve is ook in dit geval de term 'quotum' gerechtvaardigd. Tot slot is bepaald dat bij toepassing van het quotum moet worden afgerond naar het dichtstbijzijnde heel getal.

De flexibele streefcijferregeling is opgenomen in artt. 76 lid 4 en 111 lid 5 AktG. Alle vennootschappen - ongeacht hun rechtsvorm - met een beursnotering, of indien onderhevig aan het medezeggenschapsregime, vallen onder de reikwijdte van de regeling. Naar schatting betreft dit ongeveer 3.500 ondernemingen.¹⁴¹ De regeling bepaalt dat de aufsichtsrat een streefcijfer moet vaststellen voor haar eigen zetelverdeling en die van de 'Vorstand' (i.e. dualistisch bestuursorgaan). Daarnaast dient de Vorstand een streefcijfer vast te stellen voor de bovenste twee managementlagen van de onderneming, waarbij moest worden voldaan aan een initieel minimum van 30%. Wanneer ondernemingen dit initiële minimum eenmaal hebben bereikt, staat het hen daarna geheel vrij om een hoger of lager streefcijfer vast te stellen, steeds te behalen binnen een periode van maximaal vijf jaar. De Duitse wetgever heeft expliciet voor deze methodiek gekozen om ervoor te zorgen dat ondernemingen hun optimale man/vrouw-verhouding kunnen bepalen zonder dat zij daarbij hun flexibiliteit verliezen.¹⁴² De handhaving van de streefcijferregeling is

¹³⁵ Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 58-59.

¹³⁶ Boschma e.a. 2017, p. 492-493.

¹³⁷ Gesetz vom 24 april 2015 für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst; Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 60.

¹³⁸ Duitse variant van Boek 2 van het BW, die specifiek ziet op de rechtsvorm 'Aktiengesellschaft'.

¹³⁹ De Aktiengesellschaft is de Duitse variant van de naamloze vennootschap. Deze rechtsvorm kent een verplicht dualistisch bestuursmodel.

¹⁴⁰ Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 60.

¹⁴¹ Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 60.

¹⁴² Boschma e.a. 2017, p. 496.

geregeld door middel van een 'pas toe of leg uit'-bepaling, zoals neergelegd in art. 289f lid 2 onder 4 van de 'Handelsgesetzbuch' (hierna: HGB).¹⁴³ Hierin is geregeld dat een verklaring in het bestuursverslag is vereist indien niet is voldaan aan het streefcijfer binnen de vastgestelde termijn. Op grond van art. 334 lid 1 onder 3 HGB kan het ontbreken van deze verklaring leiden tot een geldboete van maximaal €50 duizend voor de betrokken leden van het bestuur en toezicht. Deze relatief milde manier van handhaving laat zien waarom ook hier de term 'streefcijfer' meer gepast is.

4.5.3. *Kanttelingen*

In de literatuur is een aantal kanttelingen geplaatst bij zowel de quotumregeling als de streefcijferregeling. Eerstgenoemde zou mogelijk strijdig zijn met het Europees gelijkheidsbeginsel en de Duitse grondwet, daar geen mogelijkheid tot gerechtvaardigde afwijking van het quotum is geïncorporeerd.¹⁴⁴ Bovendien ontbreekt het aan een wettelijke bepaling dat sprake moet zijn van kandidaten met gelijke kwalificaties. Hierdoor wordt een structureel voorkeursbeleid in de hand gewerkt, waardoor niet langer een gelijke behandeling van mannen en vrouwen is gewaarborgd. Laatstgenoemde regeling zou daarentegen te flexibel zijn en wetstechnisch niet fraai, nu in potentie een lappendeken aan streefcijferregelingen wordt gefaciliteerd.¹⁴⁵

4.6. *Statistieken*

In figuur 2 is de historische ontwikkeling in de zojuist besproken landen en in Nederland van het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht gepresenteerd. De data zijn verkregen van het 'European Institute for Gender Equality' (hierna: EIGE) en hebben uitsluitend betrekking op de 50 grootste beursvennootschappen uit de betreffende landen.¹⁴⁶ Derhalve zijn de statistieken niet geheel representatief voor alle bedrijven die onder de reikwijdte van de verschillende regelingen vallen. Desalniettemin bieden de grafieken enig inzicht in de invloed van verschillende vormen van regulering op de genderdiversiteit in bestuur en toezicht. Zo kan worden geconcludeerd dat het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht aanzienlijk is gestegen in de periode na de introductie van regulering van genderdiversiteit in Noorwegen, Frankrijk en België. In deze landen resulteert non-conformering aan het quotum in een zware sanctie (i.e. respectievelijk liquidatie, nietigheid en vernietigbaarheid van de benoeming), wat mogelijk een verklaring biedt voor de ogenschijnlijke grotere invloed van de inwerkingtreding van regulering ten opzichte van Spanje en Nederland, die vrijwel geen sancties hanteren. De invoering van de Spaanse en Nederlandse streefcijferregeling lijkt slechts een marginale invloed te hebben gehad op de groei van het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht in deze landen. Hoewel Duitsland ook een zware sanctionering kent (i.e. nietigheid van de benoeming) volgt de stijging van het aandeel vrouwen in de periode na de invoering van het Duitse quotum een gelijke tred met de groei in de jaren ervoor. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat sinds 2007 al twee serieuze pogingen tot wetgeving in Duitsland waren ondernomen, waardoor veel ondernemingen vermoedelijk reeds hebben geanticipeerd op de inwerkingtreding van het uiteindelijke quotum.

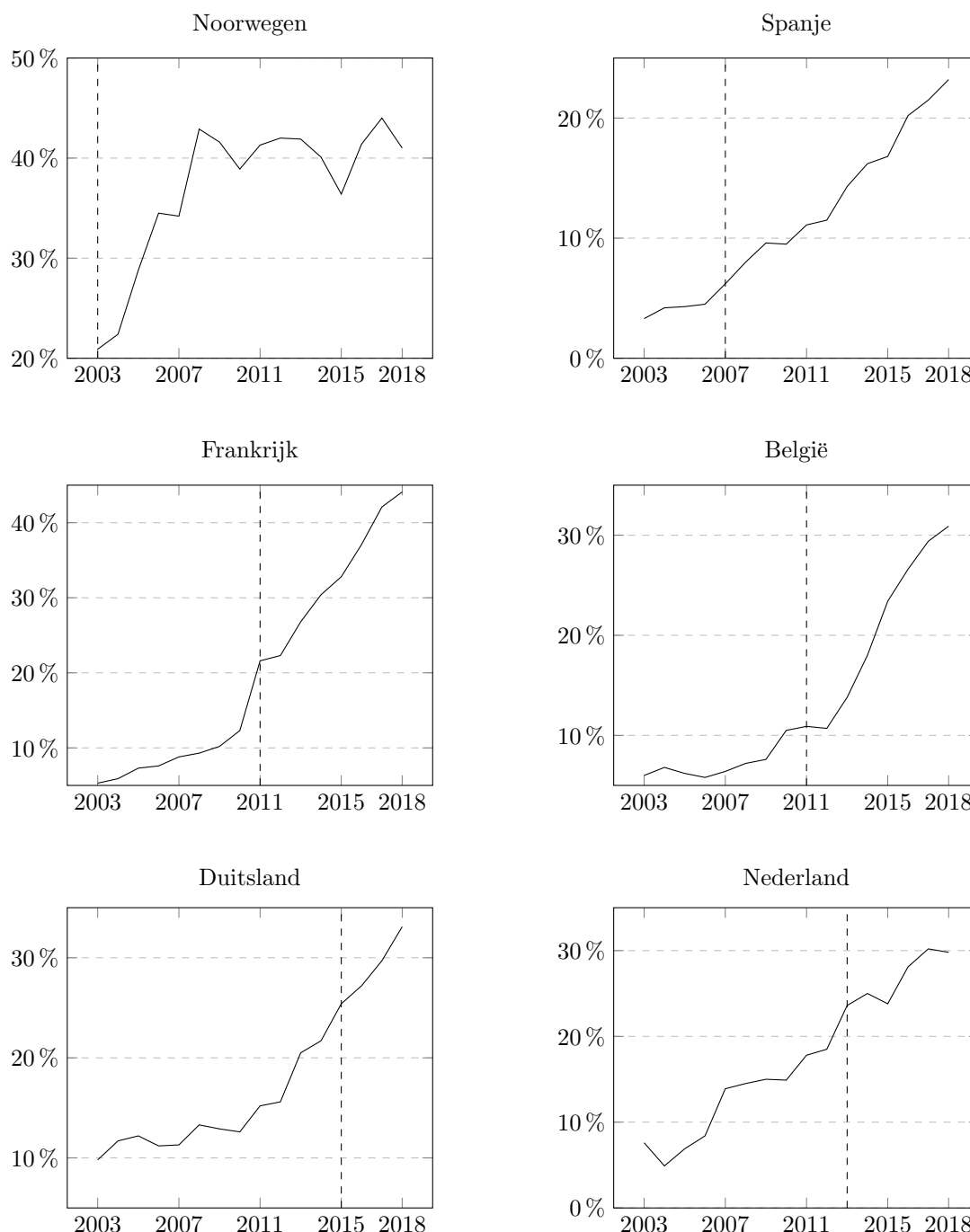
¹⁴³ De Duitse variant van Boek 2 van het BW.

¹⁴⁴ Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 60-69; Boschma e.a. 2017, p. 493.

¹⁴⁵ Seibert, *NZG* 2016/16, p. 16.

¹⁴⁶ EIGE is een autonoom orgaan van de EU, ter stimulering van de gelijkheid van mannen en vrouwen.

Figuur 2: Historisch aandeel vrouwen in bestuur en toezicht bij 50 grootste beursvennootschappen in landen uit rechtsvergelijking en Nederland



Noot: Dit figuur illustreert de historische ontwikkeling van het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht bij de 50 grootste beursvennootschappen in de landen uit de rechtsvergelijking en Nederland tussen 2003 en 2018. De data zijn verkregen van 'European Institute for Gender Equality' (hierna: EIGE), een autonoom orgaan van de EU ter bevordering van de gelijkheid van mannen en vrouwen in alle lidstaten. De verticale stippellijnen markeren de inwerkingtreding van regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht in de betreffende landen. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat de getoonde statistieken niet geheel representatief zijn voor alle ondernemingen die onder de reikwijdte van de regelingen vallen, nu de data uitsluitend betrekking hebben op de 50 grootste beursvennootschappen uit de betreffende landen. Op basis van de resultaten uit tabel 5, kan derhalve worden geconcludeerd dat de getoonde statistieken een te optimistisch beeld schetsen in termen van groei en behaald percentage. Dit verklaart ook de discrepantie met figuur 1 ten aanzien van Nederland.

4.7. *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk is onderzocht in welke andere landen wetgeving bestaat voor genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen en hoe dit daar is gereguleerd. Noorwegen werd in 2003 het eerste land ter wereld met een quotum voor een evenwichtige zetelverdeling over mannen en vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Kort hierna volgde Spanje in 2007 als eerste EU-lidstaat met een streefcijferregeling. Hierbij is het verschil in terminologie cruciaal, daar non-conformering aan een quotum resulteert in relatief zware sancties (e.g. liquidatie of nietigheid van de benoeming) terwijl het niet behalen van een streefcijfer niet tot nauwelijks wordt bestraft. In Frankrijk en België werd in 2011 een quotumregeling ingevoerd en Duitsland volgde in 2015 met zowel een quotum- als een streefcijferregeling.

Op basis van de statistieken kan de conclusie worden getrokken dat quota een substantieel grotere invloed lijken te hebben op het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht dan streefcijfers. Daarentegen is, met een beroep op het Europees gelijkheidsbeginsel van mannen en vrouwen, een groot aantal kanttekeningen geplaatst bij de rechtsgeldigheid van deze quotumregelingen, doordat bindende quota een voorkeursbeleid in de hand lijken te werken. Daarnaast bestaat kritiek op het feit dat een quotum een directe inbreuk maakt op de vrijheid van ondernemen en de autonomie over particulier eigendom.

5. **Aanbevelingen voor wetgever**

Dit hoofdstuk bespreekt concrete aanbevelingen voor de Nederlandse wetgever, op basis van de resultaten uit het kwantitatieve en rechtsvergelijkend onderzoek van de voorgaande twee hoofdstukken. Paragraaf 5.1 gaat in op de lessen die uit de kwantitatieve analyses kunnen worden getrokken, terwijl paragraaf 5.2 de lessen met betrekking tot de rechtsvergelijking presenteert. Tot slot wordt in paragraaf 5.3 een aantal kanttekeningen geplaatst bij de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen en rond paragraaf 5.4 af met een conclusie en een antwoord op de bijhorende deelvraag.

5.1. *Lessen uit kwantitatief onderzoek*

Op basis van de resultaten uit de kwantitatieve analyses kan een aantal lessen worden getrokken ten aanzien van het Nederlands wettelijk streefcijfer in huidige vorm. In de eerste plaats moet worden geconcludeerd dat de regeling daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de groei van het aandeel vrouwen in raden van bestuur en commissarissen bij grote naamloze en besloten vennootschappen in Nederland. Daarentegen moet ook worden geconcludeerd dat met deze regeling het streefcijfer ruim niet is behaald. Dit kan mogelijk deels worden verklaard door een kennelijk lage beschikbaarheid of mindere geschiktheid van Nederlandse vrouwen, omdat een aanzienlijk deel van de waarneembare groei is bewerkstelligd door buitenlandse vrouwelijke bestuurders. Tegelijkertijd is ten aanzien van raden van commissarissen juist een tegengesteld effect waarneembaar en komt uit de data naar voren dat geen sprake is van een sectorspecifiek aanbodtekort. De twee belangrijkste knelpunten ten aanzien van de huidige regeling betreffen de handhaving en (het gebrek aan een) afrondingsmethodiek. Uit de resultaten komt naar voren dat een beursnotering een positieve invloed heeft op de kans dat een onderneming

conformeert aan het streefcijfer. Deze constatering sluit aan bij de kanttekeningen die in de literatuur zijn geplaatst bij de keuze voor een 'pas toe of leg uit'-methodiek, als besproken in paragraaf 2.3. Door in de handhaving van de regeling aansluiting te zoeken bij de Code, is de wetgever voorbijgegaan aan het feit dat deze vorm van zelfregulering weinig doeltreffend is bij niet-beursgenoteerde vennootschappen. Hoewel de argumentatie van de wetgever ten faveure van deze methodiek, met het oog op de mogelijkheid tot gerechtvaardigde afwijking van het streefcijfer, begrijpelijk is, schiet het huidige middel tekort om de doelstellingen van de streefcijferregeling te bewerkstelligen. Nu de wetgever expliciet heeft gekozen voor een ruime materiële reikwijdte, waardoor ook niet-beursgenoteerde vennootschappen onder de regeling vallen, dient hij ook te zorgen voor passende mogelijkheden tot handhaving voor alle ondernemingen onderhevig aan het streefcijfer. Voorts blijkt uit de resultaten dat de keuze van de wetgever om géén wettelijke afrondingsmethodiek op te nemen in de streefcijferregeling een negatieve uitwerking heeft gehad op de algehele conformering. Ondernemingen met een verschillende omvang van raden van bestuur en commissarissen handelen niet uniform in hun manier van afronden, waardoor alleen bij een omvang van drie en zes leden voor een afronding naar boven wordt gekozen. Naast de incorporatie van een afrondingsmethodiek, zou een andere mogelijke oplossing een kleine verhoging van het streefcijfer naar $33,3\%$ zijn. Op deze manier zou bij iedere omvang van een veelvoud van drie leden (e.g. drie, zes en negen) de toepassing van het streefcijfer leiden tot een heel getal, waardoor de mogelijkheid tot arbitraire afronding aanzienlijk afneemt.

5.2. *Lessen uit rechtsvergelijking*

Op basis van het rechtsvergelijkend onderzoek kan ook een aantal lessen worden getrokken ten aanzien van de Nederlandse regeling in huidige vorm. Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen landen waarin genderdiversiteit in bestuur en toezicht is gereguleerd door middel van een streefcijfer (i.e. Spanje en Duitsland) en landen met een quotumregeling (i.e. Noorwegen, Frankrijk, België en Duitsland), nu de lessen uit de rechtsvergelijking met laatstgenoemde landen zich niet direct lenen voor toepassing op de huidige Nederlandse streefcijferregeling.

5.2.1. *Streefcijfer*

Het belangrijkste argument voor regulering door middel van een streefcijfer is de verminderde inperking van autonomie over particulier eigendom ten opzichte van een bindend quotum.¹⁴⁷ Het opleggen van bindende quota beperkt aandeelhouders in hun keuzevrijheid bij de benoeming van het bestuur en toezicht. Hoewel een streefcijfer deze keuzevrijheid ook beoogt te beperken, wordt dit door de mildere vorm van handhaving als minder problematisch ervaren, nu in feite vrijelijk kan worden besloten tot non-conformering aan het streefcijfer.¹⁴⁸ Hier staat tegenover dat streefcijfers, zonder effectieve mogelijkheden tot handhaving (e.g. Spaans streefcijfer), slechts een zeer beperkte invloed blijken te hebben op de groei van het aandeel vrouwen in het bestuur en toezicht van ondernemingen.¹⁴⁹ Het Duits flexibel streefcijfer biedt een goede ba-

¹⁴⁷ Koch, *Deakin Law Review* 2015/20, p. 60; Boschma e.a. 2017, p. 492.

¹⁴⁸ Westerbeek, *ArbeidsRecht* 2014/41, par. 5.

¹⁴⁹ Armstrong & Walby 2012, p. 14; Piscopo & Clark 2013, p. 14-15.

lans tussen vrijheid en handhaving. In deze regeling wordt door het toezichthoudend orgaan een streefcijfer (met een initieel minimum van 30%) en streefdatum (met een maximum periode van vijf jaar) vastgesteld voor de minimale zetelverdeling per geslacht van het bestuur en toezicht. Daarnaast dient het bestuursorgaan ditzelfde te doen voor de twee bovenste managementlagen van de onderneming. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de groep gekwalificeerden van het ondervertegenwoordigde geslacht voor bestuurlijke en toezichthoudende functies toeneemt, waardoor de genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen ook indirect wordt bevorderd. Vervolgens dient, op straffe van een forse geldboete voor de betrokken leden van het bestuur en toezicht, een verklaring in het bestuursverslag te worden gegeven wanneer niet is voldaan aan het streefcijfer op de gestelde streefdatum. Deze manier van handhaving lijkt op de Nederlandse 'pas toe of leg uit'-methodiek, met dit grote verschil dat de controle op de naleving niet alleen is overgelaten aan de AV en bovendien een duidelijke sanctie is verbonden aan het ontbreken van een verklaring in het bestuursverslag. Daarnaast mag worden verwacht dat aandeelhouders meer betrokken zullen zijn bij het toezicht op beleid voor genderdiversiteit dat wordt vastgesteld binnen de gelederen van de onderneming, dan wanneer een algemeen geldend streefcijfer wettelijk wordt opgelegd. Het grootste deel van de kanttekeningen die in de literatuur zijn geplaatst bij de Nederlandse regeling in huidige vorm zouden met de implementatie van de Duitse regeling zijn verholpen. De mogelijkheid om via een management-BV, die veelal is onderworpen aan het kleine jaarrekeningenregime, de vereiste verklaring in het bestuursverslag te omzeilen blijft met deze regeling echter onverkort bestaan.¹⁵⁰ Daarnaast dient de regeling te worden aangevuld met een gereguleerde afrondingsmethodiek, daar anders onduidelijkheid zou kunnen ontstaan over de vraag wanneer sprake is van conformering aan het zelf vastgestelde streefcijfer.

5.2.2. *Quotum*

Het belangrijkste argument voor de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht door middel van een quotum is de constatering dat met streefcijfers slechts marginale progressie is geboekt tot dusver. De instelling van een quotumregeling gaat daarentegen wel gepaard met een aanzienlijke inperking van de autonomie over particulier eigendom. In praktijk zou dit ervoor kunnen zorgen dat een directeur-groootaandeelhouder (hierna: DGA) wordt belemmerd in zijn vrijheid om over de invulling van de bestuurlijke en toezichthoudende functies binnen zijn eigen onderneming te beslissen. Hierom is in de meeste landen gekozen voor een beperking van de reikwijdte van de quotumregeling tot vennootschappen met een openbaar aandelenkapitaal (i.e. equivalenten van de naamloze vennootschap) en vennootschappen die gebruikmaken van de financiële markten (i.e. beursvennootschappen en andere vennootschappen waarvan effecten zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt), omdat de aandelen van deze ondernemingen in de regel worden gehouden door een groter publiek.¹⁵¹ Voorts bestaan binnen de verschillende quotumregelingen drie gradaties van handhaving. De Noorse regeling kent de meest verstrekkende vorm, daar non-conformering aan het quotum leidt tot liquidatie van de onderneming. De Franse en Duitse regeling volgen daarna, waarin een benoeming strijdig met het

¹⁵⁰ Van Geffen, *TvJ* 2013/2, p. 48.

¹⁵¹ Teigen 2012a, p. 83; Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8, p. 1030; Boschma e.a. 2017, p. 484.

quotum van rechtswege nietig is. In België is voor de minst verstrekkende vorm gekozen, nu een strijdige benoeming binnen zes maanden, door een ingestelde vordering bij de rechtbank, moet worden vernietigd. Met het oog op een ongestoord verloop van het handels- en rechtsverkeer, is liquidatie niet wenselijk. Sanctionering door middel van vernietiging biedt de mogelijkheid om rekening te houden met gerechtvaardigde afwijkingen, terwijl de nietigheid van rechtswege zich kenmerkt door een digitaal karakter (i.e. de zetelverdeling conformeert aan het quotum of niet). Nu een groot gedeelte van de kanttekeningen in de literatuur bij de verschillende quotumregelingen zien op het gebrek aan gerechtvaardigde mogelijkheden tot afwijking van het quotum, lijkt de Belgische handhavingsmethodiek het meest wenselijk. Voorts is in de meeste regelingen gekozen voor een gefaseerde invoer van het quotum, onder meer ter voorkoming van het ontstaan van het eerdergenoemde 'old girls network'. Hoewel dit fenomeen in Nederland minder snel zal opspelen door de limiteringsregeling van het aantal commissariaten, lijkt een gefaseerde invoer ook hier het meest passend, daar het enige tijd zal kosten tot de toevoer van gekwalificeerde vrouwen gelijk is aan die van mannen. Tot slot dient een afrondingsmethodiek in de quotumregeling te worden geïncorporeerd. Hiervoor bestaan wederom drie mogelijkheden: afronding naar het dichtstbijzijnde heel getal (i.e. Belgisch en Duits quotum); limitering van het verschil in zetels tussen geslachten (i.e. Frans quotum); of vaststelling van het minimum aantal zetels per geslacht per omvang van het vennootschappelijk orgaan (i.e. Noors quotum). Nu de mogelijke discrepantie in de feitelijke uitwerking van het quotum het kleinst is bij de Noorse afrondingsmethodiek, geniet deze methode de voorkeur.

5.3. *Kanttekeningen bij regulering*

Ongeacht de keuze voor een streefcijfer- of quotumregeling, is in de literatuur een aantal kanttekeningen geplaatst bij het principe van regulering van genderdiversiteit in (de top van) het bedrijfsleven. In de eerste plaats zou regulering positieve discriminatie in de hand werken, waarbij vrouwen worden gekozen op basis van hun geslacht in plaats vanwege hun persoonlijke kwaliteiten.¹⁵² Hoewel deze gedachte begrijpelijk is, gaat het voorbij aan het Europees gelijkheidsbeginsel, op grond waarvan mannen en vrouwen gelijk moeten worden behandeld. Derhalve kan het geslacht alleen de doorslag geven in geval van twee kandidaten met gelijkwaardige kwalificaties. Ten tweede zou het onderzoek naar de bedrijfseconomische voordelen van genderdiversiteit, die ook in de MvT bij het Nederlands wetsvoorstel zijn aangedragen, nog niet zijn uitgekristalliseerd in de academische literatuur.¹⁵³ Terwijl een groot aantal studies uitwijst dat genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven tot betere financiële resultaten leidt, bestaan ook verschillende onderzoeken die juist het tegendeel bewijzen.¹⁵⁴ Tot slot zou de overheid zich niet moeten mengen in het interne bestel van ondernemingen, nu genderdiversiteit tot de primaire verantwoordelijkheid van de bedrijven zelf hoort.¹⁵⁵ Hoewel dit tot voor kort ook het standpunt van de Nederlandse regering was, is zij hier kennelijk van teruggekomen toen bleek dat met zelfregulering de maatschappelijke wens tot meer gelijkheid tussen mannen en

¹⁵² Assink, Kroeze & Verbrugh, *NJB* 2010/781, par. 3.

¹⁵³ Middelkoop & Van der Holst, *VEO* 2013/6, p. 99.

¹⁵⁴ Carter e.a., *Corporate Governance: An International Review* 2010/18, p. 396; Chapple & Humphrey, *Journal of Business Ethics* 2014/122, p. 709.

¹⁵⁵ Galle 2015, p. 132.

vrouwen in de top van het bedrijfsleven op korte termijn niet zou worden behaald.¹⁵⁶

5.4. *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk is onderzocht welke aanbevelingen aan de Nederlandse wetgever kunnen worden gedaan ten aanzien van de huidige streefcijferregeling, op basis van het kwantitatief en rechtsvergelijkend onderzoek. Uit de kwantitatieve analyses volgt dat de huidige regeling tekortschiet op het gebied van handhaving en dat de afwezigheid van een gereguleerde afrondingsmethodiek een negatieve uitwerking heeft op de conformering aan de regeling. Doordat gemiddeld wordt gekozen voor een afronding naar beneden, leven veel ondernemingen in de waan van conformering terwijl in feite het streefcijfer niet is behaald. Uit de rechtsvergelijking blijkt dat de regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen in wezen neerkomt op de volgende afweging: efficiënte en effectieve invloed op de groei van het aandeel vrouwen versus de inperking van autonomie over particulier vermogen. Mocht de wetgever willen vasthouden aan de huidige koers, omdat hij geen verdergaande inbreuk wenst te maken op de vrijheid van ondernemingen, dan dienen de volgende aanbevelingen in overweging te worden genomen bij een herziening van de streefcijferregeling:

- Overneming van de Duitse flexibele streefcijferregeling;
- Beperking van de materiële reikwijdte tot 'grote' naamloze en besloten vennootschappen;
- Vaststelling van een initieel te behalen streefcijfer van $33, \overline{3}\%$;
- Incorporatie van een gereguleerde afrondingsmethodiek na behalen van het initiële streefcijfer;
- Wijziging van het kleine jaarrekeningenregime, zodat rechtspersoon-bestuurders niet langer de verklaring in het bestuursverslag kunnen ontwijken.

Mocht de wetgever bereid zijn tot verdergaande maatregelen, dan zou - net zoals in Duitsland - een tweesporenbeleid kunnen worden overwogen. Hierin wordt een bepaalde groep vennootschappen onderworpen aan een quotumregeling, terwijl de overige 'grote' naamloze en besloten vennootschappen onder de reikwijdte van bovengenoemde streefcijferregeling blijven vallen. Deze quotumregeling zou als volgt moeten worden vormgegeven:

- Beperking van de materiële reikwijdte tot 'grote' naamloze en besloten vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de handel op een reglementeerde markt;
- Vaststelling van een quotum van $33, \overline{3}\%$;
- Handhaving van quotum door middel van vernietigbaarheid van een strijdige benoeming;
- Gefaseerde invoer ter voorkoming van een 'old girls network';
- Incorporatie van een gereguleerde afrondingsmethodiek, naar voorbeeld van het Noors quotum.

In hoeverre (een verdere) regulering van genderdiversiteit in bestuur en toezicht van ondernemingen wenselijk is, blijft een discussie die thuishoort in het politieke domein. Duidelijk is wel dat de huidige regeling op veel terreinen tekortschiet in de verwezenlijking van een evenwichtige zetelverdeling van de raden van bestuur en commissarissen over mannen en vrouwen. Mocht de wetgever dit nobele doel nog altijd voorstaan, dan dient hij hier naar te handelen.

¹⁵⁶ *Kamerstukken II* 2011/12, 30420, 172, p. 1.

6. Conclusie

In 2013, ruim zes jaar geleden, werd in Nederland voor het eerst genderdiversiteit in het bestuur en toezicht van ondernemingen gereguleerd. Sindsdien kent Boek 2 van het BW een streefcijferregeling waarin is bepaald dat 'grote' naamloze en besloten vennootschappen moeten zorgen voor even evenwichtige zetelverdeling binnen de raden van bestuur en commissarissen, opdat tenminste 30% van de zetels is verdeeld over vrouwen en tenminste 30% over mannen. Wanneer ondernemingen hier niet aan conformeren, dienen zij hierover verantwoording af te leggen in het bestuursverslag in lijn met de 'pas toe of leg uit'-methodiek, die zijn oorsprong vindt in de Code. Met deze vorm van zelfregulering zijn tot dusver de door de wetgever gestelde doelen ruim niet behaald. Nu de huidige regeling van rechtswege eindigt per ultimo 2019, kan worden aangenomen dat binnen afzienbare tijd ofwel een herziening zal plaatsvinden van de bestaande streefcijferregeling of de wetgever zal overgaan tot een geheel nieuwe, verderstreckende, regulering van genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven.

Met voorliggend onderzoek is getracht een bijdrage te leveren aan deze politieke herbezinning. Eerst is de status quo in kaart gebracht, waarin tevens verschillende in de literatuur geplaatste kanttekeningen zijn besproken. Vervolgens is door middel van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden gekeken naar mogelijke aanbevelingen voor nieuwe wetgeving. Met het kwantitatief onderzoek gekeken naar de effectiviteit van de huidige streefcijferregeling. Hierin is onder meer gekeken naar de historische ontwikkeling van de man/vrouw-verhoudingen in raden van bestuur en commissarissen, in de periode voor en na de introductie van het streefcijfer: van 2009 tot en met 2018. Ook is gekeken naar de invloed van verscheidene (ondernemingsspecifieke) factoren op het feitelijk aandeel van vrouwen in deze organen en op de kans dat een onderneming conformeert aan het wettelijk streefcijfer. Daarnaast is door middel van een kwalitatief rechtsvergelijkend onderzoek gekeken naar de regulering van genderdiversiteit in Noorwegen, Spanje, Frankrijk, België en Duitsland. De bevindingen uit de twee onderzoeksmethoden zijn uiteindelijk gebundeld om tot gefundeerde wetgevingsaanbevelingen te komen.

Uit de data blijkt dat het percentage vrouwen in raden van bestuur is gestegen van minder dan 6% in 2009 naar ruim 11% over boekjaar 2018. Het percentage vrouwen in raden van commissarissen is aanzienlijk meer gestegen over diezelfde periode: van ruim 7% naar ruim 18%. Naast het feit dat deze percentages zich nog altijd ver onder het streefcijfer van 30% bevinden, is de waarneembare groei afkomstig van slechts een beperkt deel van de bedrijven uit de dataset. Hoewel uit de kwantitatieve analyses blijkt dat de invoering van het streefcijfer wel degelijk een positief effect heeft gehad op het percentage vrouwen in raden van bestuur en commissarissen, laten ook deze resultaten zien dat de regeling nog verre van volmaakt is. Het ontbreken van een handhavings- en afrondingsmethodiek zijn hierbij de belangrijkste gebreken. Ook laten de analyses zien dat geen sprake is van een sectorspecifiek aanbodtekort van gekwalificeerde vrouwelijke bestuurders en commissariaten, terwijl dit een van de hoofdredenen was om te kiezen voor handhaving met een 'pas toe of leg uit'-methodiek. Wellicht heeft de wetgever de teugels ten aanzien van ondernemingen te veel laten vieren in zijn wens om een evenwichtige zetelverdeling in de top van het bedrijfsleven te realiseren.

Het rechtsvergelijkend onderzoek laat zien dat in de regulering van genderdiversiteit twee soorten regelingen zijn te onderscheiden: een streefcijfer- en een quotumregeling. Eerstge-

noemde wordt gekenmerkt door beperkte tot géén mogelijkheden tot handhaving, terwijl non-conformering aan quota per definitie resulteert in relatief zware sancties (e.g. liquidatie van de onderneming of nietigheid c.q. vernietigbaarheid van de benoeming). Wel blijkt uit de statistieken dat quota een substantieel grotere invloed lijken te hebben op het aandeel vrouwen in bestuur en toezicht dan streefcijfers. Derhalve komt de keuze voor een van beide regelingen uiteindelijk neer op de volgende afweging: efficiënte en effectieve invloed op groei aandeel vrouwen versus de inperking van autonomie over particulier vermogen. Tot slot blijkt, naast het belang van de incorporatie van een gerechtvaardigde mogelijkheid tot afwijking, ook uit het rechtsvergelijkend onderzoek het belang van een gereguleerde afrondingsmethodiek.

Op basis van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek is het mogelijk om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag, te weten: *"In hoeverre is een verdere regulering van genderdiversiteit wenselijk teneinde een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in raden van bestuur en commissarissen van ondernemingen te realiseren?"*. Het antwoord hierop is tweeledig. Enerzijds laat dit onderzoek zien dat met de huidige streefcijferregeling te weinig progressie wordt geboekt, terwijl diverse quotaregelingen aanzienlijk succesvoller blijken, waardoor een verdere regulering is te rechtvaardigen. Anderzijds zou een verdere regulering van genderdiversiteit een grotere inperking van de autonomie over particulier eigendom behelzen, wat juist afbreuk doet aan deze wenselijkheid. Welk van de twee moet prevaleren, is een discussie die thuishoort in het politieke domein. Mocht de wetgever willen vasthouden aan zijn huidige koers, dan zou bij een herziening van het huidig wettelijk streefcijfer een voorbeeld kunnen worden genomen aan het Duitse flexibele streefcijfer. Indien hij bereid is een grotere inperking te maken op de autonomie over particulier eigendom, dan zou - in navolging van Duitsland - een tweesporenbeleid kunnen worden geïntroduceerd. Naast het streefcijfer dient dan een quotum te worden ingesteld, waarvan de materiële reikwijdte bijvoorbeeld wordt beperkt tot naamloze en besloten vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de handel op een gereglementeerde markt. Daarnaast is het, ongeacht de beleidskeuze, aan te raden om het streefcijfer c.q. quotum vast te stellen op 33,3%, alsmede een gereguleerde afrondingsmethodiek te incorporeren, zodat de mogelijkheden tot arbitraire afronding door ondernemingen aan banden wordt gelegd. Hoe de discussie in het politieke domein uiteindelijk ook moge uitvallen, duidelijk is dat de huidige streefcijferregeling op veel terreinen tekortschiet. Mocht de wetgever nog altijd een evenwichtige zetelverdeling in bestuur en toezicht voorstaan, dan dient hij daar ook naar te handelen. Het predicaat 'symboolwetgeving' ligt anders snel op de loer.

Referenties

Literatuur

Abma, ONDR 2013/94

R. Abma, 'Kroniek van het seizoen van jaarlijkse algemene vergaderingen 2013', *ONDR* 2013/94.

Abma & Olaerts, TvOB 2011/5

R. Abma & M. Olaerts, 'De effectiviteit van de 'comply or explain'-regel in Nederland', *TvOB* 2011/5, p. 103-114.

Arcot, Bruno & Faure-Grimaud, IRLE 2010/30

S. Arcot, V. Bruno & A. Faure-Grimaud, 'Corporate governance in the UK: Is the comply or explain approach working?', *IRLE* 2010/30, p. 193-201.

Armstrong & Walby 2012

J. Armstrong & S. Walby, 'Gender quotas in management boards', *Briefing note for the European Parliament* 2012/462.429.

Assink, Kroeze & Verbrugh, NJB 2010/781

B.F. Assink, M. Kroeze & M. Verbrugh, 'Kroniek van het vennootschapsrecht', *NJB* 2010/781.

Atria Benchmark 2019

Benchmark: m/v-verhoudingen in raden van bestuur en raden van commissarissen van de 200 grootste Nederlandse bedrijven die vallen onder de Wbt (Atria-rapport van februari 2019).

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017

Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017 (rapport van de Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht van december 2017).

Bootsma, ONDR 2016/84

A.A. Bootsma, 'Nederland, het Delaware van Europa? Verslag van het Van der Heijden Congres 2015', *ONDR* 2016/84, p. 419-429.

Boschma e.a. 2017

H.E. Boschma, M.L. Lennarts, J.N. Schutte-Veenstra & K. van Veen, *Evaluatie Wet bestuur en toezicht*, Deventer: Wolters Kluwer 2017.

Boschma e.a., ONDR 2018/44

H.E. Boschma, M.L. Lennarts, J.N. Schutte-Veenstra & K. van Veen, 'Evaluatie Wet bestuur en toezicht', *ONDR* 2018/44, p. 263-279.

Bousquet e.a. 2016

D. Bousquet, B. Grésy, R. Sénac, S. Point & C. Ressot, 'Towards equal access of women and men to positions of professional responsibility: proportion of women on boards - mid-term report assessing the implementation of the Acts of 27 January 2011 and 12 March 2012', *HCEfh/CSEP* 2015-12-17-PAR-019.

Campbell & Mínguez-Vera, *Journal of Business Ethics* 2008/83

K. Campbell & A. Mínguez-Vera, 'Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance', *Journal of Business Ethics* 2008/83, p. 435-451.

Carter e.a., *Corporate Governance: An International Review* 2010/18

D.A. Carter, F. D'Souza, B.J. Simkins & W.G. Simpson, 'The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance', *Corporate Governance: An International Review* 2010/18, p. 369-414.

Chapple & Humphrey, *Journal of Business Ethics* 2014/122

L. Chapple & J.E. Humphrey, 'Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance', *Journal of Business Ethics* 2014/122, p. 709-723.

Coen & Wyckaert, *TRV-RPS* 2016/8

T. Coen & M. Wyckaert, 'Time's up: vertegenwoordiging van beide geslachten in de raad van bestuur is een feit', *TRV-RPS* 2016/8, p. 1027-1040.

Cremers-Hartman & Eleveld, *TRA* 2014/4

E. Cremers-Hartman & A. Eleveld, 'Meer vrouwen aan de top in de vennootschap', *TRA* 2014/4.

Cremers & Oden, *NJB* 2015/146

E. Cremers & P. Oden, 'Voorkeursbeleid voor topvrouwen', *NJB* 2015/146, p. 170-178.

De Cabo, Gimeno & Escot, *Corporate Governance: An International Review* 2011/19

R.M. de Cabo, R. Gimeno, & L. Escot, 'Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors', *Corporate Governance: An International Review* 2011/19, p. 77-95.

Erhardt, Werbel & Schrader, *Corporate Governance: An International Review* 2003/11

N.L. Erhardt, J.D. Werbel & C.B. Shrader, 'Board of Director Diversity and Firm Financial Performance', *Corporate Governance: An International Review* 2003/11, p. 102-111.

Gabaldon & Giménez 2017

P. Gabaldon & D. Giménez, 'Gender Diversity on Boards in Spain: A Non-mandatory Quota', in: C. Seierstad, P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach (red.), *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, New York: Palgrave Macmillan 2017, p. 47-74.

Galle 2015

J.G.C.M Galle, 'Door het comply or explain principe een flexibel en faciliterend BW 2? Tegengestelde ontwikkelingen en een onduidelijke toekomst', in: B.F. Assink e.a., *De toekomst van het ondernemingsrecht (Instituut voor Ondernemingsrecht nr. 99)*, Deventer: Wolters Kluwer 2015.

González Menéndez & Martínez González 2012

M.C. González Menéndez & L. Martínez González, 'Spain on the Norwegian Pathway: Towards a Gender-Balanced Presence of Women on Corporate Boards', in: C. Fagan, M.C. González Menéndez & S. Gómez Ansón (red.), *Women on Corporate Boards and in Top Management*, New York: Palgrave Macmillan 2012, p. 169-197.

Houwerzijl, TRA 2010/34

M.S. Houwerzijl, 'Opzij?! Wettelijke streefcijfers voor vrouwelijke bestuurders en commissarissen', *TRA* 2010/34.

International Women's Day 2019 (Eurostat)

International Women's Day 2019 (rapport van Eurostat van maart 2019).

Internationale voorbeelden beleid Topvrouwen 2015 (Atria)

Internationale voorbeelden beleid Topvrouwen (Atria-rapport van 27 oktober 2015), Amsterdam: Atria 2015.

Koch, Deakin Law Review 2015/20

R. Koch, 'Board Gender Quotas in Germany and the EU: An Appropriate Way of Equalising the Participation of Women and Men?', *Deakin Law Review* 2015/20, p. 53-74.

Koster, ONDR 2011/108

H. Koster, 'Wet bestuur en toezicht: Streefcijfers diversiteit', *ONDR* 2011/108.

Koster, ONDR 2017/75

H. Koster, 'Voortzetting van de streefcijfers diversiteit', *ONDR* 2017/75, p. 438-439.

Kruisinga, Lennarts & Senden, NJB 2016/1035

S. Kruisinga, L. Lennarts & L. Senden, 'Vrouwen naar de top', *NJB* 2016/1035, p. 1470-1479.

Lombardo 2016

E. Lombardo, 'Gender equality policies in Spain', *European Parliament study of the FEMM Committee* 2016/583.112.

Lückerath-Rovers, *Deakin Law Review* 2015/20

M. Lückerath-Rovers, 'Gender Quota in the Boardroom: The Dutch Approach', *Deakin Law Review* 2015/20, p. 75-94.

Lückerath-Rovers & Paans, *ONDR* 2011/31

M. Lückerath-Rovers & S. Paans, 'De haalbaarheid van het quota wetsvoorstel', *ONDR* 2011/31.

Machold e.a. 2013

S. Machold, M. Huse, K. Hansen & M. Brogi, *Getting Women on to Corporate Boards*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing 2013.

Melby, Carlsson Wetterberg & Ravn 2008

K. Melby, C. Carlsson Wetterberg & A-B Ravn, *Gender Equality and Welfare Politics in Scandinavia: The Limits of Political Ambitions?*, Bristol: The Policy Press 2008.

Middelkoop & Van der Holst, *V&O* 2013/6

K.I.A. Middelkoop & M. van der Holst, 'Gender diversity: van zelfregulering naar regulering; was dit nou echt nodig?', *V&O* 2013/6, p. 97-101.

Möllers & Hailer, *Juristische Zeitung* 2012/67

T.M.J. Möllers & S. Hailer, 'Möglichkeiten und Grenzen staatlicher und halbstaatlicher Eingriffe in die Unternehmensführung', *Juristische Zeitung* 2012/67, p. 841-851.

Øystein Strøm 2019

R. Øystein Strøm, 'The Norwegian Gender Balance Law. A reform that failed?', *Working Paper* 2019/1.

Perquin-Deelen, *ONDR* 2018/84

C.F. Perquin-Deelen, 'De illusie van diversiteit aan de top', *ONDR* 2018/84, p. 481-482.

Perquin-Deelen, *ONDR* 2018/108

C.F. Perquin-Deelen, 'Diversiteit op de werkvloer: de recente cijfers', *ONDR* 2018/108, p. 631-633.

Piscopo & Clark 2013

J. Piscopo & S. Clark, 'Getting Women on Board: A cross-country comparison of corporate quotas in the European Union', in: *3rd European Conference on Politics and Gender, Barcelona*.

Seibert, NZG 2016/16

U. Seibert, 'Frauenförderung durch Gesellschaftsrecht – Die Entstehung des Frauenfördergesetzes', *NZG* 2016/16, p. 16-20.

Seierstad & Opsahl, SJM 2011/27

C. Seierstad & T. Opsahl, 'For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway', *SJM* 2011/27, p. 44-54.

Smith, Srinivasan & Zhuk 2012

M. Smith, P. Srinivasan & K. Zhuk, 'Women in Top Management in France: A Time of Change?', in: C. Fagan, M.C. Gonzáles Menéndez & S. Gómez Ansón (red.), *Women on Corporate Boards and in Top Management*, New York: Palgrave Macmillan 2012, p. 70-90.

Teigen, SJM 2002/18

M. Teigen, 'The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy', *SJM* 2002/18, p. 197-215.

Teigen 2012a

M. Teigen, 'Gender Quotas for Corporate Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy', in: C. Fagan, M.C. Gonzáles Menéndez & S. Gómez Ansón (red.), *Women on Corporate Boards and in Top Management*, New York: Palgrave Macmillan 2012, p. 70-90.

Teigen 2012b

M. Teigen, 'Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform', in: F. Engelstad and M. Teigen (red.), *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives, volume 29 of Comparative Social Research*, Bingley: Emerald 2012.

Teigen, EUI Working Paper Law 2015/22

M. Teigen, 'Gender Quotas for Corporate Boards in Norway', *EUI Working Paper Law* 2015/22.

Van de Ende, V&O 2010/2

P.A. van de Ende, 'Wetsvoorstel bestuur en toezicht: een drietal amendementen nader belicht', *V&O* 2010/2, p. 25-29.

Van der Windt, *ArbeidsRecht* 2012/3

Th. van der Windt, 'Het onbehagen bij het quotumvereiste (M/V)', *ArbeidsRecht* 2012/3.

Van Geffen, *TvJ* 2013/2

C.J.A. van Geffen, 'Wet Bestuur en Toezicht: relatie met de groottecriteria jaarrekeningenrecht en uitbreiding voorschriften jaarverslag', *TvJ* 2012/3, p. 45-50.

Verge & Lombardo, *EUI Working Paper Law* 2015/24

T. Verge & E. Lombardo, 'The differential approach to gender quotas in Spain: regulated politics and self-regulated corporate boards', *EUI Working Paper Law* 2015/24.

Westerbeek, *ArbeidsRecht* 2014/41

M. Westerbeek, 'Onze hersenen willen een man als baas', *ArbeidsRecht* 2014/41.

Winter 2010

J.W. Winter, 'Geen regels maar best practices', in: K.M. van Hassel & M.P. Nieuwe Weme (red.), '*Willems' wegen: opstellen aangeboden aan prof. mr. J.H.M. Willems, Van der Heijden reeks nr. 102*', Deventer: Wolters Kluwer 2010.

Jurisprudentie

HvJ EG 17 oktober 1995, ECLI:NL:XX:1995:AD2405, *NJ* 1996/507 (*Kalanke*)

HvJ EG 11 november 1997, ECLI:NL:XX:1997:AC2230, *AB* 1998/183 (*Marshall*)

HvJ EG 28 maart 2000, ECLI:NL:XX:2000:AD3153, *AB* 2001/17 (*Badeck*)

HvJ EG 6 juli 2000, ECLI:NL:XX:2000:AB9476, *AB* 2001/18 (*Abrahamsson*)

CGB 15 december 2011, 2011-198, *JAR* 2012/198 (*RUG*)

CRM 18 december 2012, 2012-195, *JAR* 2013/41 (*TU Delft*)